إدارة الأعمال .. مدخل نظري مع دراسة تطبيقية حول أهمية إدارة الأعمال في المؤسسات الحكومية

اسم الطالب :-سلطان بن فهد العنيزان

تحت اشراف:-الأكادمية العربية الدولية

Abstract

The world has known business as a practice since its existence on the ground. It did not have to manage his affairs, his life, his relations with others in peace and war, and his adaptation to the environmental conditions around him. Indeed, the history of human civilizations has been the best proof of the existence and importance of administration. The traces of ancient Sumerian, Egyptian, Babylonian, Assyrian, Yemenite, Chinese, Greek, Roman and Islamic civilization were evidence of the importance of the administration in the march of these civilizations. These civilizations have given us examples of live management in the fundamentals of management, which consisted of building, strategic military planning, agriculture, irrigation, record keeping, documents and organizing the affairs of the state and facilitating its affairs by following the central and decentralized method, depending on the proximity of the regions or then the .capital of the country

In Islamic civilization, Islamic thought contributed a great deal to the advancement of the fundamentals of management. Islam is a comprehensive religion of life. It is not just a religion limited to worship, but its teachings and guidance include all affairs of the individual, the community and the state. The principles and principles of Islam in Islam were based on the firm and immutable principles of Islam in the form of justice, equality, consultation, freedom and honesty, and when those principles were applied .during the era of the Holy Prophet, peace and blessings be upon him

In the modern era, which has witnessed many changes and developments, whether in the field of human thought or industrial and technical progress, this situation has placed particular emphasis on management, especially after the state has become the main contributor to the goals of society and its goal towards achieving these goals. The business sector, which is based on the tools of business management, is the mainstay of the economy in all the countries of the world, and its heart beating, bearing in mind that business management is gaining in our time a great importance that can be seen through our university curriculum and management training institutes and its various centers, There is still an urgent need to clarify the fundamentals of this administration, this clarification concerns the concept of management itself and determine the nature and areas and elements that can be employed by the Department to achieve its objectives

مقدمة

عرف الإنسان إدارة الأعمال كممارسة منذ وجوده على الأرض، فلم يكن له ليدبر شؤون عبادته ومعيشته وعلاقاته بالاخرين في سلمة وحربه وتكيفه مع الظروف البيئية من حوله من غير الإدارة. بل لقد كان قيام الحضارات الإنسانية عبر التاريخ خير شاهد على وجود الإدارة وأهميتها. لقد كانت اثار الحضارة السومرية والمصرية القديمة والبابلية والأشورية واليمنية القديمة والصينية واليونانية والرومانية والإسلامية دليلا على أهمية الإدارة في مسيرة هذه الحضارات. لقد قدمت لنا هذه الحضارات أمثلة إدارية حية في أساسيات الإدارة تمثلت البناء والتخطيط الإستراتيجي العسكري والزراعة والري وحفظ السجلات والوثائق وتنظيم شؤون الدولة وتيسير أمورها من خلال اتباع الأسلوب المركزي واللا مركزي وذلك تبعا لقرب الأقاليم أو بعدها من عاصمة الدولة انذاك.

وفي الحضارة الإسلامية، فلقد أسهم الفكر الإسلامي بنصيب كبير في رقي أساسيات الإدارة وتطورها. ذلك أن الإسلام دين شامل للحياة فهو ليس مجرد دين يقتصر على العبادات، بل شملت تعاليمه وتوجيهاته كل شؤون الفرد والجماعة والدولة. لقد كانت أسس الإدارة ومنطلقاتها في الإسلام قائمة على مبادئ الإسلام الراسخة والخالدة المتمثلة في العدالة والمساواة والشورى والحرية والأمانة، وعندما طبقت تلك المبادئ في عهد الرسول الكريم صلوات الله وسلامه عليه وفي عهد الخلفاء الراشدين شهد التاريخ أعظم الدول وأرقاها تنظيما وإدارة وقيادة.

أما في العصر الحديث الذي شهد العديد من التغيرات والتطورات سواء مجال الفكر الإنساني، أو التقدم الصناعي والتقني فقد فرض هذا الوضع اهتماما خاصا بالإدارة، لا سيما بعد أن أصبحت الدولة بمؤسساتها هي المساهم الأول في تحديد أهداف المجتمع وتحريكه نحو تحقيق هذه الأهداف. وأصبح قطاع الأعمال، الذي يقوم على أدوات إدارة الأعمال هو عصب الاقتصاد في كل دول العالم، وقلبه النابض، مع الأخذ في الاعتبار أن إدارة الأعمال تكتسب في عصرنا الحاضر أهمية كبرى يمكن أن نتلمسها من خلال منهاجنا الدراسية الجامعية و معاهد التدريب الإداري ومراكزه المختلفة، إلا أنه لا تزال هناك حاجة ماسة إلى توضيح أساسيات هذه الإدارة، هذا التوضيح يتعلق بمفهوم الإدارة ذاتها وتحديد طبيعتها ومجالاتها والعناصر التي يمكن أن توظفها الإدارة لتحقيق أهدافها. إن الحاجة إلى توضيح أساسيات الإدارة مردها واقع الأمر إلى قصر تاريخ تطوير الإدارة في العصر الحديث؛ إذ لم يكد يتجاوز هذا العمر المئة عام إلا قليلا، وهو عمر قصير إذا ما قارناه ببعض مجالات العلوم الأخرى كالشريعة واللغة العربية وادابها والعلوم الطبيعية والطب. لقد تجاوزت أعمار هذه العلوم القرون مما ساعد على ترسيخ مفاهيمها وطرق البحث فيها، لدرجة الوصول إلى قوانين يمكن من خلالها تفسير الظواهر التي تتعامل مع هذه المجالات من العلوم، كما هو الشأن في العلوم الطبيعية. (بدر، 1994. 124)

الفصل الأول : إدارة الأعمال .. مدخل نظري

حدثت وتحدث في عالم اليوم تحولات كبيرة وواسعة أدت إلة تطوير مداخل نظرية جديدة تتصف بالعمق والجذرية فيما يتصل بفمهوم إدارة الأعمال، وهو مفهوم أصبح مرتبط أكثر بالمتغيرات الدولية، خاصة بعد أن بدأت منظمة التجارة العالمية تأخذ أبعادها (رغم معارضة شعوب العديد من البلدان لسياساتها على طريق تحرير التجارة الدولية واتساع نطاق المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية، إلى جانب سيطرة ثورة التقانات والمعلومات ومخرجاتها، وحصول العديد من الاندماجات فيما بين المؤسسات المالية والمصرفية والصناعية وغيرهاعلى مستوى عالمي. ناهيك عن مسألة التكتلات الإقليمية بأبعادها الاقتصادية والتجارية والتقانية المختلفة، والتي بدأت بتوحيد سياستها في إطار علاقاتها وتعاملاتها مع مختلف دول العالم، وأصبحت تبرم اتفاقات شراكة مع العديد من الدول بشكل إفرادي. أولا - المعلومات والاتصالات ومدلولاتها الإدارية:

أن حصول الطفرة أو الثورة في عالم التكنولوجية المعاصرة قد غير إلى حد كبير من طرائق وأساليب وأدوات الأعمال الإنتاجية منها والإدارية، حيث تم الاعتماد بشكل واسع على الإنسان الآلي في عالم الإنتاج والصناعة والتصميم، وأصبحت المصانع ذات حجوم قليلة لكن بطاقات إنتاجية عالية قادرة على إنتاج تشكيلات سلعية متنوعة في زمن قياسي نسبية. كما وحل الحاسب الآلي بديلا للإنسان في عملية إعداد الرسوم والتصاميم الهندسية والفنية التحقيق وفورات كبيرة في التكاليف المادية والبشرية واختصار الزمن بشكل ملحوظ، مع توفير التكنولوجية الإلكترونية والحواسيب الشخصية والشبكية في عملية توزيع وتصريف السلع والخدمات بشكل مباشر من خلال الاتصال الفوري بين المنتجين والمستهلكين والوسطاء والوكلاء، ليتم بذلك اختصار زمن تنفيذ العمليات التبادلية أو التسويقية وتكاليفها. كما أصبح من الممكن الاتصال وتنفيذ عمليات البيع فيما بين المنتج والمستهلك دون الحاجة إلى حلقات تجارية إضافية.

المبحث الأول : ادارة الأعمال " تعريف وأهمية "

ماهية ادارة الأعمال :

لقد حاول الكثيرون، منذ بدأ الاهتمام بدراسة ادارة الأعمال ، وضع تعريفات محددة له، كأي علم جديد يحتاج إلى تأطيرات تبلوره.

وقد انقسم مفكرو ادارة الأعمال بين اتجاهين:

- قام أصحاب الاتجاه الأول بتحليل العمل إلى مهام محددة، وبنوا على ذلك تعريفاتهم
- قام أصحاب الاتجاه الثاني بالتركيز على طبيعة ادارة الأعمال العملية التنظيمية، وأسسوا على ذلك تعريفاتهم.

تعريفات تنتمي للاتجاه الأول:

تعريف "تايلور"

عرفها بأنها "المعرفة الصحيحة لكل ما نريد أن يقوم الأفراد به، ثم التأكد من طريقة التنفيذ بأحسن طريقة وأرخص التكاليف".

و نلاحظ أن هذا التعريف قد ركز على مرحلتي: التخطيط، وتحديد الأهداف، كما أوضح التعريف نقطتين هامتين :

الأولى: تنفيذ الأعمال بالية محددة عبر الاخرين

الثانية: أهمية الكفاءة في تنفيذ الأعمال وضروريتها، وهذا ماعبر عنه (تايلور) بمعيار الكفاءة بأحسن طريقة للأداء وأقل التكاليف .

تعريف (هنري فايول) للإدارة:

وقد عرفها بأنها " كيفية أن تدير، هو عملية التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والمراقبة"، وبطبيعة الحال فإن هذه هي المراحل الإدارية المعروفة.

(تعريف شيلدون)

وقد عرفها تعريفا يرتبط نوعا ما بالصناعة، وهي أنها "المهمة الوظيفية التي تتعلق بتحديد وبلورة (سياسات المشروع)، وإحداث التوازن والية التناغم بين التمويل والإنتاج والتوزيع، وتشكيل الهيكل التنظيمي للمشروع، وأعمال الرقابة للتأكد من جودة التنفيذ، وهذا-كما قلنا- ربط للتعريف بمجال الصناعة.

تعريف (جلوفر)

لم يختلف تعريف (جلوفر) عن سابقيه كثيرا، فعرفها بأنها "تحفيز القوة المفكرة التي تقوم بعمليات التحليل والوصف، ومن ثم، تقوم بالتخطيط والتحفيز والتقييم والمراقبة، مرورا بأمثل الاستخدام للموارد البشرية

ومن تتمة القول إيراد هذه التعريفات الإضافية، وهي على ما يلي:

- (ليفنجستون): عملية الوصول إلى الهدف بأحسن وسائل وأنسب تكاليف وأفضل وقت.

- (ابلي): عملية تنفيذ الأعمال بتوظيف مجهودات الاخرين على الوجه الأكمل، وهذا يعتمد على نشاطين أساسيين هما: التخطيط والرقابة.

- هناك تعريف عام للإدارة على أنها:

" تحقيق الأهداف المنظمة عن طريق تعظيم الإسهام البشري والمادي والمالي".

العناصر المستخلصة من تعريف ادارة الأعمال

أ) تحديد الأهداف: وهي النتائج المراد تحقيقها، وهنا يدخل عنصر القصد والإرادة في استغلال الموارد لتحقيق النتائج المرغوبة .

ب) الموارد: وتشمل الموارد الإمكانيات بأنواعها من الموارد البشرية والموارد الطبيعية، مثل: الأرض وكل ما يخرج منها، و رأس المال بكافة أشكاله صوره المتعددة ماليا وماديا، ومن الشروط التي يجب توافرها لأي إدارة فلا بد من توفر بعض الموارد، التي تشكل البيئة الداخلية لأي منشأة، ومن خلالها يمكن للإدارة إدارتها والتحكم بها.

ج) المنهجية: ويحتوي على استغلال وتوظيف كل الوظائف الإدارية، والكوادر المعنية بالتخطيط والتنظيم والرقابة وصنع القرار الملائم، واتخاذ التدابير اللازمة في الوقت المناسب.

4.البيئة: حيث يتأثر أي كائن حي (سواء كان هذا الكائن شخصا طبيعيا، يتمتع بكل مقومات الحياة،أو كان شخصا اعتباريا، كأي منشأة أعمال، بتصنيفها نظاما مفتوحا)، لا يمكن لهذا الكائن أن يعيش بمعزل، وحده، لا يؤثر ولا يتأثر بالطوارئ أو المتغيرات المحيطة به، من عوامل بيئية فعالة، وسبب ذلك يعود إلى أن عملية الاستفادة من الموارد، التي تخضع لكامل السيطرة وتحقيق الأهداف، تتفاعل في محاور متعددة وعلاقات متشعبة ذات اتجاهين رئيسين، مع البيئة المحيطة، والتي تتسم بأنها لا يمكن إدارتها، أو التحكم بها. .(أبو ناعم ،1993 ، 201)

وسوف نعنى في بحثنا هذا برصد العديد من الجوانب الإدارية الفعالة وظائف ادارة الأعمال

أهم هذه الوظائف هي : التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، وهي الوظائف الأساسية التي تؤديها ادارة الأعمال . ومن ثم، تقوم ادارة الأعمال بوظائف رئيسية هامة. (الماضي.2003 . 32- 38)

وسوف نتناول أهم هذه المهام أو الوظائف التي يمكن أن تؤديها ادارة الأعمال .

وظائف المنشأة

تهدف المنشات إلى تنفيذ عمليات الإنتاج، والتوزيع المجدي للسلع والخدمات، عن طريق القيام بوظائفها الكاملة المحددة الجوانب، وأهم هذه الوظائف الحيوية ثلاثة مراحل، وهي كما يلي :

1. التمويل.
2. الإنتاج.
3. التسويق.

وما ذكرناه سابقا على الإجمال،واوأهم ما يميز تفاصيلها عوامل متنوعة،منها:

حجم المنشأة- وطبيعة منتجاتها- وانتشارها- استراتيجية ادارة الأعمال

ويتفرع منها الوظائف التالية، والتي تتبع للوظائف الرئيسة الثلاث، مثل:

1. الأفراد العاملون .
2. المشتريات بأنواعها .
3. نظم التخزين .
4. نظم المعلومات .
5. العلاقات العامة.

وسوف نناقش الوظائف بمستوياتها التي تؤثر على المدى القريب والبعيد.

المستويات الإدارية

تتوقف المستويات الإدارية لأي منشأة على العديد من العوامل، مثل:

طبيعة عمل المنشأة و تصنيفات منتجاتها، سواء كانت في مجال الزراعة ، الصناعة أو الخدمات.

الانتشارالجغرافي، وما تتمتع به المنشأة من حجم وتواجد فعلي.

الحداثة في أساليب وتكنيكات العمل

- توافر وسائل الاتصال المتطورة، المستخدمة في الربط والتجميع.

فلسفة ادارة الأعمال وأهدافها وقدرتها.

وهناك العديد من العوامل الأخرى. (ياسين ، 1998، 177)

عناصر الإنتاج الأربعة

1. الموارد الطبيعية
2. الموارد البشرية
3. رأس المال
4. التنظيم

ويقصد بالتنظيم (ادارة الأعمال)، وهي المعرفة بأساليب وطرق الإنتاج، هذه العناصر الأربعة لا يمكن للعملية الإنتاجية أن تكتمل بدون توافرها وتكاملها، وتعتبرادارة الأعمال هي أهم هذه العناصر؛ لأن الشعوب والمنظمات والأفراد يتمايزون بالدرجة الأولى بعنصر ادارة الأعمال و الإنتاج.

أمثلة للدول الناجحة إداريا:

وكي يتضح لنا معنى النجاح الإداري، لنضرب مثلين:

المثل الأول يمس المجتمعات والدول، والمثل الثاني يخص الأفراد. فاليابان، على سبيل المثال، استطاعت -بفضل ادارة الأعمال - أن تصبح من أغنى الدول موارد، وأكثرها تقدما ورقيا، برغم

أنها دولة تحتاج إلى الموارد الطبيعية، لأنها تقوم باستيراد جميع المواد الخام وما يحتاجه التصنيع من خارج البلد، ثم تقوم بتصنيعها على طراز عال من الجودة، ثم تصدرها لدول العالم على شكل سلع جاهزة للاستخدام، بينما نرى على الصعيد الاخر أن هناك دولا غنية جدا بالموارد الطبيعية، وبرغم غناهاالطبيعي ألا أنها تفتقر إلى ادارة الأعمال القادرة على تحويل هذه الموارد إلى سلع جاهزة للاستخدام، وبالتالي، فإن العامل الحاسم الفيصل في تقدم المجتمعات هو ادارة الأعمال ، لا توافر الموارد.

(2001،HILL & JONESE.61)

أهداف ادارة الأعمال

تقوم ادارة الأعمال بالسعي لتحقيق أهداف متعددة، وأحيانا ما تتسم تلك الأهداف بكونها متشابكة ومتصارعة ومتناقضة

فالأهداف التي تسعى الإدارات المختلفة إلى تحقيقها، تتنوع بتنوع الأهداف، وذلك ما بين أهداف للمنشأة، وأهداف للمالكين، وأهداف اقتصادية –بطبيعة الحال-للعاملين بقطاعاتهم المختلفة، كذلك لا يخفى على أحد أهداف المتعاملين مع ادارة الأعمال من عملاء و موردين وممولين وقطاعات حكومية ذات احتياجات ومتطلبات خاصة، أضف إلى هذا المؤسسات والمنظمات المدنية، ويكون ذلك التعامل كما يلي :

1. تحقيق أهداف ادارة الأعمال نفسها، ويكون ذلك كما يلي :

أ. ضمان الاستمرارية .

ب. إحرازالنجاح.

ج. تحقيق الذات، والتواجد .

2. تحقيق أهداف مالكي المنشأة، ويكون ذلك على محاورأهمها ما يلي :

أ. زيادة القيمة السوقية للمنشأة، ويتم ذلك عن طريق زيادة القيمة السوقية للسهم .

ب. زيادة الأرباح المحصلة، وفائض الإنتاج المرضي.

3. تحقيق أهداف العاملين والإداريين في المنشأة، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ. الشعوربالراحة في العمل .

ب. تقليل ساعات العمل .

ج. زيادة الأجور، ومناسبتها لمتطلبات الحياة المناسبة.

د. زيادة المزايا المالية والعينية التي يحصلون عليها

4. تحقيق أهداف زبائن المنشأة ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ. وفرة السلع والخدمات.

ب. زيادة جودة السلع والخدمات .

ج. خفض الأسعار

.

5. تحقيق أهداف موردي السلع والخدمات المستخدمة كمدخلات للعملية الإنتاجية، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ. زيادة الأسعار.

ب. الدفع النقدي.

ج. الالتزام بمواعيد الدفع إن كان الثمن مقسطا.

6. تحقيق أهداف ممولي المنشأة من المصارف وأصحاب القروض ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ. ضمان أصل التمويل .

ب. ضمان عوائد التمويل . (أبو ناعم،1993. 192)

7. تحقيق أهداف الحكومة من خلال تطبيق وإطاعة القوانين الخاصة بالمنشأة ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ. الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات.

ب. تحصيل الضرائب .

8. تحقيق أهداف المجتمع الذي تعيش فيه المنشأة ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ. رفع مستوى المعيشة.

ب. حسن استغلال الموارد المتاحة وعدم تبديدها بدون فوائد .

9. تحقيق أهداف المنظمات المدنية في المجتمع ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ. حماية البيئة من التلوث.

ب. تبرعات.

ج. مساهمات اجتماعية .

ويمكن إعداد قائمة بالمستفيدين من جودة ادارة الأعمال وتنظيمها:

- ادارة الأعمال : ضمان التواجد والاستمرار-إحراز النجاح- تحقيق الذات

- مالكو المنشأة: زيادة القيمة المنشأة، زيادة الأرباح المحصلة زيادة القيمة السوقية للمنشأة، ويتم ذلك عن طريق زيادة القيمة السوقية للسهم .

مع الوضع في الاعتبار الوصول لفائض الإنتاج المرضي

المنظمات المدنية في المجتمع: حماية البيئة من التلوث- جمع تبرعات-

الإسهامات الاجتماعية الضرورية

الحكومة: الاستفادة من تحصيل الضرائب عن طريق تشجيع الإدارات المختلفة والمشروعات المتنوعة.

- ممولو المشروعات وأصحاب رؤوس المال: ضمان رأس المال- ضمان أرباح يحرزها رأس المال.

- المجتمع: تحقيق الرفاهية ومستوى معيشي مناسب- القضاء على الفقر والبطالة-استغلال الموارد المتاحة وعدم إهدارها فيما لا يفيد.

- العملاء والزبائن: ضمان جودة السلع-انخفاض أسعار الخدمات والسلع عن طريق التنافس.

(HILL & JONESE.51 ،2001)

وهناك العديد من الفوائد التي تجعلنا نشدد على أهمية ادارة الأعمال المنظمة المدروسة، وأهمها دوران رأس المال بنجاح، مع جذب فرص الاستثمار الجاد، مما يؤدي للخصوبة الاستثمارية، والمردود الاقتصادي المضمون.

وهذا ما يقودنا لسؤال هام:

إذا كانت ادارة الأعمال الناجحة من سمات العصر، واحتياجا ضروريا لكل الفئات التي نوهنا لها انفا، فما السمات التي تميز ادارة الأعمال المطلوبة؟ وهل تعد ادارة الأعمال مجرد علوم نظرية؟ أم أنها علم وفن يعتمد على الذائقة الفطرية؟ هذا ما سوف نتناوله في المبحث التالي

المبحث الثاني : هل ادارة الأعمال علم، أم فن؟

المقصود بالعلم هنا هو المعرفة المنظمة ذات القوانين والعلاقات الثابتة، والتي يمكن تعميمها؛ وبالتالي لا تختلف باختلاف الأفراد والمجتمعات والأماكن، فمثلا القول بأن الماء يغلي عند درجة حرارة مائة. بينما يقصد بالفن المعرفة والسلوك المعتمد على الفرد بصفته الشخصية والنفسية والعقلية، وبالتالي لا يمكن تعميم هذه المعرفة مثل لوحة فنية أو القول بأن الجو جميل.

تساؤل:

ما إن يدرس موضوع ما من المواضوعات الاجتماعية إلا ويطرح سؤال بديهي: هل هو علم بالاكتساب أم فن بالموهبة؟ وكذا السؤال حول ماهية ادارة الأعمال ، هل هي علم أم فن؟

والمقصود بهذا التساؤل:

هل للإدارة قوانين محددة نستطيع رصدها، و يمكن تحديدها وتعميمها، مثل: الفيزياء والكيمياء، والعلوم المختبرية مثلا؟

هل يمكن وضع الممارسات الإدارية في مختبر، وتحييدها، مع عزلها عن المتغيرات، وإجراء التجارب عليها، ورصد النتائج، فضلا عن محاولة تعديلها كسائر العلوم؟

هل ادارة الأعمال تعتمد –في المقام الأول- على نوع من الإبداع والموهبة الشخصية، والقدرات الخاصة، والتي لا تخضع للتأطير، أو صياغة أسس عامة لها؛ بهدف تعميمها على كافة المجتمعات والمواقف، كالعلوم الإبداعية النظرية كالشعر والرواية ؟

هل ادارة الأعمال استراتيجية، وصنع فلسفة تعتمد على قدرة الشخص الذي يتولى ادارة الأعمال في استنباط العلاقات بين الأشياء، مع القدرة على الحكم الصائب عليها؟

في الحقيقة إن الأمر ليس من السهولة بمكان، فالإجابة على مثل هذين السؤالين الأولين بالإثبات يعني شيئا واحدا، وهو أن ادارة الأعمال علم يتسم بالثبات، وبالتالي، فإن له قوانين خاصة، وقوالب ثابتة، يمكن تعميمها، كأسس مسلم بها (kINIS.201،2003)

أما الإجابة عنها بالسلب، فيعني أنها فن وموهبة تتلامس مع الملكات الإبداعية الخاصة، و تعتمد على الخبرة الشخصية.

ومع اعترافنا بصعوبة الرصد وتحديد الإجابة، فإنه ينبغي علينا ألا نتسرع، وكذلك يتحتم علينا عدم النظر إلى ادارة الأعمال من زاوية واحدة، ومنظور جامد، وحصرها فيها.

إن ماهية ادارة الأعمال –كما أوضحنا-ليست بالشيء الذي يسهل تحديده فضلا عن تأطيره، بل إنها من العلوم الحديثة نسبيا ، هذا إذا ما قورنت بغيرها من العوم التي رسخ مضمونها، وتم تأطيرها، وهذا ما يقودنا إلى دراسة علاقة علم ادارة الأعمال بغيرها من العلوم الاجتماعية الأخرى.

ادارة الأعمال والعلوم الاجتماعية

إن أول ما نقرره-هنا- أن ادارة الأعمال تصنف ضمن (العلوم الاجتماعية)، هذا ليس تسرعا في التصنيف، إنما بانظر إلى طبيعتها، وطبيعة الشرائح المجتمعية المستفيدة منها -كما أشرنا- فإنه يمكن القول: إنها ليست ضمن العلوم الطبيعية التي تخضع لجو من التجارب، ويمارسها عدد محدود من

الناس،مقارنة بادارة الأعمال ، ناهيك عن عدم توافر فرص الإعلان عنها، وانغلاقها على نفسها، في المعامل والمختبرات.

إن العلوم الاجتماعية مرتبطة بالإنسان والمجتمع، وتخضع للمنهج العلمي في دراستها، وتحليلها، من رصد الظاهرة، واستنباط القوانين، لكن نتائجها لا تأخذ نفس درجة التعميم التي تحظى بها نتائج العلوم الطبيعية؛ إذ إنها نتائج محدودة بزمان محدد، وظروف محددة، وكذلك مجتمع محدد، وتناولات محددة. فنحن –مثلا- نستطيع تطبيق المنهج العلمي لكي نصل إلى قراءة دقيقة في تحديد معدل التضخم الذي قد يصل إلى 7% على سبيل المثال، ومن ثم، وبناء على ما سبق، يجب على الدارس لمعدل لتضخم تحديد زمن محدد تخضع له الدراسة، وكذلك دولة محددة، وهكذا.

وهذا-بداهة- يستبعد أن يكون للإدارة قوانين ثابتة، وأطر عامة، يمكن تعميمها، واعتبارها قوانين مسلما بها، مثل: الفيزياء والكيمياء. (ماهر، 1996، 127)

ادارة الأعمال كعلم

إن ادارة الأعمال ، بما اتفقنا عليه سابقا، ووضع أسسها التنظيمية، واليتها التنفيذية، في الاعتبار، تعدعلما له أصوله وقواعده ونظرياته، بل إنه يخضع –بجميع أركانه- لتطبيق المنهج العلمي في دراسته والتحقق منه، حيث يمتاز المنهج العلمي بمميزات يحتاجها علم ادارة الأعمال ، ومن أهمها: الموضوعية، وقابلية إثبات النتائج، والقابلية للتعميم والتأطير، وإمكانية رصد نتائجها والتنبؤ بها، بالإضافة إلى اتسام المنهج العلمي بالمرونة في الطبيعة، والدقة في النتائج، والتعميم في القوانين. يضاف إلى هذا، بالنسبة للناحية العلمية، الموضوعية في التناول، والشمولية في الرؤية، وهذا ما يحتاجه علم ناشئ كعلم ادارة الأعمال ، فهناك جوانب مادية معينة تخضع للتعامل سواء معها، أو بها في صميم العلم الذي يختص بادارة الأعمال .

إن كل هذه الجوانب يمكن دراستها وإخضاعها للتجارب تماما كما نستطيع أن نخضع المواد المختلفة للتجارب في المختبرات العلمية، والمعامل العلمية على اختلاف أنواعها. ومما يجدر ذكره أنه قد قامت مدارس إدارية عديدة-في مجالات اجتماعية متنوعة- بتطبيق المنهج الرياضي والإحصائي؛ بهدف دراسة ما يقابلها من المشكلات الإدارية، مما كان له أكبر الأثر في تعميق الجانب العلمي في الرؤية الحديثة للإدارة.

ادارة الأعمال كفن

وعلى الصعيد الاخر، فإن للإدارة جانب فني، ورؤية فلسفية؛ إذ إنها تتعامل مع الإنسان والمجتمع، وبوصفها علما حديثا، فإنها تتعامل مع جوانب لا تتصف بالمادية من ناحية الإنسان والبيئة والمجتمع، كما أنها تواجه مواقف كثيرة تحتاج فيها إلى الخبرة والحكم الشخصي والإبداع والمناورة واستنباط العلاقات، وهذا ما يكسبها لمسة فنية، واتجاها فلسفيا، لا يستطيع لمدير ناجح-كائنا من كان-الاستغناء عنها، وتؤثر الثقافة السائدة في المجتمع تأثيرا قويا في هذا الجانب من ادارة الأعمال

وعليه يمكن استخلاص أن ادارة الأعمال علم وفن وفلسفة في ذات الوقت.

أسباب عدم الانتباه للإدارة كعلم

لا خلاف في أنه قد وجدت ادارة الأعمال منذ القدم، غير أنها لم تتبلور كعلم ظاهر إلا متأخرا، وقد كان من أهم العوامل التي ساعدت على عدم الانتباه إليها ما يلي:

أ) دونية النظرة للتجارة والأعمال: ففي القرون القديمة والوسطى في أوروبا سادت النظرة الدونية إلى التجارة والأعمال التجارية، كأعمال وضيعة لا تلقى سوى الاحتقار من شرائح المجتمع، وقد ساهم –في ذلك- العديد من الكتاب والفلاسفة، وقد كانوا يتناولون هذه الأعمال بأوصاف تحقر من

شأنها، كالفيلسوف (أرسطو)، والكاتب الاقتصادي الشهير (ادم سميث) الذي وصف التجار ومن يتربحون من الأعمال التجارية في كتابه (ثروة الأمم) بأنهم: " مجموعة من الخداعيين، الذين لا تتفق مصالحهم مع المصالح القومية للمجتمع"، وقد أدى هذا إلى إهمال علم ادارة الأعمال ، عدم الاهتمام بها كعلم يمكن دراسته، وأدى إلى ابتعاد عزوف المفكرين عن ادارة الأعمال ، سواء كانوا من الاقتصاديين أوالسياسيين.

ب) موهبة إبداعية لا يتساوى فيها كل الناس: النظر إلى ادارة الأعمال بأنها فن يعتمد على الموهبة الشخصية، والقدرات الذاتية، وليس بحاجة إلى دراسة.

ج) مراعاة التقنيات على حساب الفنيات:فقد كان الاهتمام منصبا على النواحي الفنية والتقنية في المشروع، وكان التركيز على كيفية زيادة مقدرته الفنية.

د) المنافسة المحدودة: وذا ما تسبب في ضالة حدة المنافسة، وقلة الطلب الكبير على المنتجات بأنواعها المختلفة.

(العقاد،2004، 215)

فما الذي غير-إذن-هذه النظرة لهذا العلم، والذي من المفترض أنه يقوم بعملية التنظيم لفنيات المشروع؟

أسباب الانتباه للإدارة كعلم

وكانت أهم العوامل التي ساعدت على الانتباه إلى أهمية ادارة الأعمال ، والتحويل الأنظار إليها لا عنها، ما يعرف تاريخيا ب(بالثورة الصناعية(، والتي كان من أهم نتائجها ما يلي:

1. حلت الالة محل الجهد البشري والحيواني.

2. اتجاه السوق إلى الإنتاج الكبير،ضخامة حجم منشات الأعمال، بحيث أصبح المنتجون ينشئون مشروعات ضخمة.

3. ظهور الشركات المساهمة العامة، فأصبحت الملكية متعددة، وهذا ما أدى إلى ضخامة حجم الأموال المستثمرة في منشات

4. الاتجاه للإدارات المحترفة، وانفصال الملكية عن ادارة الأعمال ، وبالتالي، ظهور طبقة مديرين محترفين، يمتهنون ادارة الأعمال .

5. انفتاح الأسواق وعدم اقتصارها على السوق المحلي، فتشعبت –بالتالي- الأسواق من ناحية المدخلات والمخرجات

6. المتغيرات البيئية التي أصبحت تتعقد شيئا فشيئا، وتتشابك، مما أدى إلى تزايد مساحة المحيط التجاري الذي تعمل ضمنه المنشأة.

7. انخفاض أسعارالمنتجات النهائية للمستهلك ؛ بسبب ازدياد حدة المنافسة، والتي كان من نتائجها: الجودة العالية- طفرة في كمية المنتجات- انخفاض التكلفة.

وانتقلت ادارة الأعمال إلى مرحلة الثورة المعلوماتية، وما لبثت أن جاءت الثورة الإلكترونية الأخيرة، التي ما زلنا نعيش اثارها على المستوي المرحلي، ونعاين تطوراتها حتى هذه اللحظة، والتي كانت –بدورها- سببا في تطور الكثير من المفاهيم الإدارية. (أبو بكر،2000. 251)

المبحث الثالث:علاقة ادارة الأعمال بالعلوم الأخرى

يتفق الجميع على أن ادارة الأعمال أحد فروع العلوم الاجتماعية، وتخضع للاستخدام والتطبيق والممارسة في شتى مجالات الحياة، وكل تنظيمات المجتمع، وهذا-بدوره- يجعل لها ارتباطا بمعظم المجالات؛ إذ إنها تتصل بالعديد من النواحي الفنية، كما أن لها علاقة بجميع النواحي والمرافق المادية، بالإضافة إلى أن لها علاقة بالنواحي النفسية والاجتماعية للأفراد.

ولذلك نجد أن للإدارة ارتباط بعلوم كثيرة ومتشعبة كالمحاسبة والاقتصاد والرياضيات والإحصاء والكمبيوتر والهندسة والعلوم وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانثروبولوجيا وغيرها. سنناقش علاقة ادارة الأعمال ببعض هذه المجالات كما يلي:

ادارة الأعمال والاقتصاد

إن أول ما يدرسه (علم الاقتصاد)، بكل فروعه، (المشكلة الاقتصادية)، وابلت تتمثل في مشكلة (الندرة)، أي: ندرة الموارد الخام المتاحة للمصنعي؛ لمواجهة متطلبات المعيشة والحياة، والحاجات الإنسانية والاجتماعية المتعددة، ويتناول هذا العلم الاجتماعي كيفية التوزيع المناسب للموارد التي تتسم بالندرة للإيفاء على الحاجات المتعددة، والمستلزمات الملحة، بأقصى طاقة، وما يتصف به هذا العلم هو تناول الطرح (الموضوع) من الناحية الكلية . وهذا ما يؤكدأن ادارة الأعمال لها دورها الذي يكمل دور الاقتصاد، وبطبيعة الحال ليس مستقلا عنه أو مناقضا له. فالاقتصاد يعمل على حل المشاكل الاقتصادية، ولا شك في أن أداته في ذلك هي ادارة الأعمال ، كما تعتبر المفاهيم والقواعد الاقتصادية حجر الزاوية، و أحد الأسس في العمل الإداري.

ادارة الأعمال والمحاسبة

إن النظام المحاسبي نظام معلوماتي، يهدف -بالدرجة الأولى- إلى جمع وإعداد و تزويد من يقومون على اتخاذ القرارات، بالمعلومات الهامة، وقاعدة البيانات الأساسية اللازمة لتفعيل وتنفيذ تلك القرارات.

وتتسم المجالات التي يتم فيها استخدام المحاسبة بالتعدد والتشعب؛ لذلك يمكن تصنيفها إلى تصنيفات متعددة حسب المعيار المستخدم، ومن بين هذه التصنيفات ما يلي :

1. محاسبة إدارية management accounting / managerial accounting
   - محاسبة مالية financial accounting
   - محاسبة تكاليف cost accounting
2. محاسبة في المؤسسات العامة (محاسبة حكومية وقومية)، ومحاسبة في المؤسسات الخاصة، ومحاسبة في المؤسسات غير الحكومية NGOs.
3. محاسبة في المؤسسات التجارية، ومحاسبة في المؤسسات الصناعية، ومحاسبة في المؤسسات الخدمية. وهكذا تصنيفات مختلفة.

ادارة الأعمال وعلم النفس والاجتماع

أ. ادارة الأعمال وعلم النفس:

الجوانب النفسية، أوغير المادية في الفرد، هي بوجه العموم محور دراسات علم النفس.

من هذا المنطلق، يقوم علم النفس بدراسة الإنسان، وذلك من حيث كونه فردا، له سلوك ورغبات ودوافع وحوافز ومثبطات وطموحات وشخصية، وما إلى ذلك من الخصائص النفسية التي تشكله، وتعود إليه.

وهذا يجعل علم النفس أداة هامة جدا للإدارة في عمليات:

- اختيار الأفراد لأداء الوظائف المختلفة

- عمليات التدريب والتوجيه، بالإضافة إلى التحفيز نحو إنجاز وتحقيق أهداف المنشأة بكفاءة وجودة وفعالية. فادارة الأعمال حسب العديد من التعريفات (التي سبق إيرادها في المبحث الأول) هي إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق الاخرين. كما يستفاد من علم النفس كأداة هامة جدا، ووسيلة فعالة، للتعامل مع الأفراد باعتبارهم عملاء وزبائن، يقبلون على شراء منتجات المنشأة التي تتميز بالجودة، والتي يشعرون بأنها تشبع حاجاتهم. (الرويتع،2005، 110)

ب-ادارة الأعمال وعلم الاجتماع

ويتفق الكثيرون على كون علم الاجتماع يعنى بدراسة المجتمع بشرائحه المختلفة، من حيث مكوناته وخصائصه وتنظيمه ونموه وتطوره، والعوامل المؤثرة فيه.

ولا خلاف على أن المنشأة تتداخل في علاقات وروابط متبادلة مع تلك الشرائح المجتمعية، ومن ثم يرفع علم ادارة الأعمال شعار(المنشأة جزء من المجتمع).

وادارة الأعمال تتعامل مع الموارد البشرية بصفتها أهم الموارد التي تهتم بها على الإطلاق، ومن هنا تستمد المنشأة كل مدخلاتها من النظان التراتبي لشرائح المجتمع، بما في ذلك الموارد البشرية، وبالطبع فإن المجتمع يشكل أقوى العوامل من حيث التأثير على الأفراد: سلوكيا وتحفيزيا، ويساهم في صياغة الأهداف، وإيجاد الحوافز القيم، ويعني بكيفية التعامل معها.

والعلاقة متبادلة، والتأثير والتأثر بين المنشأة والمجتمع يتسم بالفعالية، فالمنشأة التي تضخ مخرجاتها في المجتمع تقوم بتسويق السلع، بما في ذلك المنتجات التي عن طريق بيعها تستطيع المنشأة العيش والاستمرار، وإلا فسوف تموت وتنهار.

وبالتالي فإن المنشأة تؤثر وتتأثر بالمجتمع ، وهذا يجعل ادارة الأعمال في حاجة مستمرة لمعرفة خصائص المجتمع المحيط بها ، والعوامل المؤثرة فيه ، والتطورات التي تحصل فيه، والتغيرات في أنماط السلوك والذوق ومستوى المعيشة، وما إلى ذلك.

وعلى هذا، فلا يستطيع أحد إنكار أن علم النفس وعلم الاجتماع علمان مكملان لبعضهما البعض، وهذا ما يجعل علم ادارة الأعمال في حاجة لمعرفة السلوك البشري، ووجهاته؛ لتفسيره، ومن ثم إيجاد الطرق والوسائل وللتأثير فيه وتوجيهه؛ سعيا لتسويق ناجح للمنتجات، ومعرفة نفسية السوق والمستهلك، بما يخدم أهداف المنشأة.

ادارة الأعمال والقانون

علاقة خاصة، بالغة الحساسية، تلك التي تربط علم ادارة الأعمال بالقانون، فالقانون يصدر من مؤسسات الدولة التي تنظم سلطتها عن طريقه، والقوانين الصادرة هي المسئولة عن تطبيقه في المجتمع، والقانون هو الذي يضع القواعد التي تنظم سلوك الأفراد والمجتمع، وهو الذي يخبرنا أي الأعمال يجيزها وتعتبر مسموحا بها وأيها غير مسموح به، كما أنه يتولى نظر الدعاوى، و ينظم فض الخلافات بين أفراد المجتمع

و هناك الكثير من القواعد القانونية (التشريعات)، المبلورة لصور التعامل، والمنظمة لمنشات الأعمال، على التوصيف القانوني، من حيث طرق إنشائها، وطبيعة عملها، وعلاقاتها الداخلية والخارجية، وهي التي تنظم طريقة إنهاء أنشطتها، أو بالمفهوم المتعارف عليه موتها (إعلان إفلاسها). كل ما سبق يجعل القانون، بتشريعاته ومؤسساته، على ارتباط وثيق بادارة الأعمال ، والقوانين المتعلقة بادارة الأعمال متعددة، ومن الأمثلة على ذلك :

- قانون الشركات وهو الذي ينظم عمل الشركات بجميع أشكالها.

- قانون العمل وهو الذي ينظم العلاقة ما بين العامل وصاحب العمل ويوضح حقوق وواجبات كل طرف.

- القوانين والأنظمة الضريبية

- القوانين والأنظمة الجمركية

- القانون التجاري

- قانون الاستثمار

- قانون حماية البيئة

- قانون البنوك وغيرها الكثير من القوانين.

وهذا يجعل لكل عمل تقوم به ادارة الأعمال وجها اخر هو الوجه القانوني الذي يجب على ادارة الأعمال مراعاته وإلا أصبحت قراراتها موضع تساؤل قانوني. ومن هنا تنبع أهمية القانون بالنسبة للإدارة.

ادارة الأعمال والدين

يعتبر الدين أهم المكونات المؤثرة على الإنسان، والمحددة للسلوك، فالإنسان على اختلاف الديان وتنوعها يهتم بالعلاقة السماوية أشد الاهتمام، وإذا ما نظرنا إلى الدين الإسلامي الحنيف، لإننا للوهلة الأولى نجده يجمع بين ثلاثة جوانب مختلفة، تكون البنية النفسية، وتشكل في مجموعها أهم العوامل المؤثرة، المحددة للسلوك الفردي والاجتماعي، وهذه الجوانب الثلاثة هي : العقيدة والشريعة والأخلاق. وهي المنابع الأولى للتكوين النفسي والعقدي للمسلم، وهو ما يجمع بين علم الاجتماع، وعلم النفس والتشريع القانوني، ولكن من منظور الدين الإسلامي، وهذا يعني أن الإنسان والمجتمع المسلم متأثران بشدة، و بصورة مباشرة بالدين؛ وبالتالي يتوجب على ادارة الأعمال التي تهدف إلى التعامل مع الأفراد كعملاء وزبائن فهم التأثير الديني، ومراعاة مردود الدين عليهم.

المبحث الرابع مجالات ادارة الأعمال

إدارة الأعمال و ادارة الأعمال العامة

يطرح البعض الكثير من التساؤلات التي تثور في مسألة (ادارة الأعمال)، فمثلا: وعادة ما نسمع السؤال حول الفرق بين (إدارة الأعمال) و(إدارة المنظمات الحكومية) أو ما يعرف ب (ادارة الأعمال العامة)، وهل ثمة اختلاف بينهما، أم هما شيء؟

وللإجابة على هذا السؤال يجب علينا -بداية- توصيف مجال، و تحديد بيئة كل منهما، فادارة الأعمال العامة وثيقة الصلة بأجهزة الحكزمة، ترتبط بالدولة ومؤسساتها، بينما إدارة الأعمال ذات علاقة قوية بامردود الاقتصادي الربحي، وترتبط مباشرة بمشاريع الأعمال التي تهدف إلى تحقيق الربحية، أي: وضع الضوابط الفعالة لإدارة المشاريع على أسس اقتصادية

وعلى هذا، فقد تزادت العلاقات، وارتبط مفهوم ادارة الأعمال العامة، وتم صياغة ممارستها في الفكر الإداري الغربي الحديث على اعتبارات مجتمعية، بالنظر إلى دور الدولة، وكان من الطبيعي أن يخضع لعملية التطوير، وبالتالي بدأ تطوره من مفهوم الدولة (الحارس)، أي: التي تقوم على حراسة الموارد، سواء كانت طبيعية أو بشرية، إلى مفهوم الدولة ذات المهام الاجتماعية والاقتصادية، وقد بدأ هذا المفهوم يظهر في أعقاب الثورة الصناعية، التي كان لها كل الأثر أدت إلى فقدان الفرد للعائلة التي كانت تزوده بمجمل ما يحتاجه اجتماعيا؛ وبالتالي ظهرت الحاجة إلى قيام الدولة ببعض هذه الوظائف، أما على صعيد الفكر الإسلامي فقد قرر منذ البداية قيام الدولة بوظيفة اجتماعية واقتصادية بجانب الوظيفة السيادية.

وبغض النظر عن المشاركين في وضع الأهداف العامة، وهل تشترك فيه ادارة الأعمال العامة أم يضعها السياسيون فقط؟ فإن قيام الدولة بتحقيق أهداف عامة يحتاج إلى جهاز إداري يحقق هذه الأهداف؛ وبالتالي تنشأ المنظمات العامة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة. ولقد زاد من أهمية ادارة الأعمال العامة الحربين العالميتين؛ حيث زادت الأعباء الملقاة على عاتق حكومات الدول لإعمار ما دمرته الحروب في ظل تحطم البنى الإنتاجية وندرة الموارد الطبيعية، وبعض الدول عانت من ندرة الموارد البشرية، كل هذا أدى لإلقاء المزيد من الأهمية على الأسلوب الإداري المعتمد على العلم والمنهج العلمي الذي تتبعه الحكومات للتغلب على هذه الصعوبات. وقد قام الفكر الإداري في مجال ادارة الأعمال العامة في النصف الأول من القرن الماضي على تحليل طرق الأداء في العمل الحكومي، وإرجاعها إلى عنصرين متميزين وهما اتخاذ القرارات والتنفيذ. وكذلك اعتبار ادارة الأعمال العامة علما يمكن تطبيق المنهج العلمي عليه. والسعي وراء تحقيق الكفاية في الوظائف العامة. أما في النصف الثاني من القرن الماضي فقد أخذ الفكر في مجال ادارة الأعمال العامة إلى الرجوع عن الفصل التام بين مجال السياسة وادارة الأعمال العامة. وخفت حدة السؤال فيما إذا كانت ادارة الأعمال العامة علم أم فن؟ وانه علم له قواعده التي تنطبق في جميع الأحوال والأزمان. وقد برزت أهمية التخطيط في هذه الفترة ووجدت دول كثيرة تأخذ بمبدأ التخطيط القومي.

(الماضي،2003، 2012)

تعريف ادارة الأعمال العامة

(ادارة الأعمال العامة) يقصد بها:" التمييز عن إدارة المشروعات الاقتصادية"؛ فالهدف النهائي للإدارة العامة هو (تقديم جميع الخدمات الضرورية للحفاظ على المجتمع، والأهداف العامة هي: الأهداف الاقتصادية، والأهداف الصحية، والأهداف الجمالية.

وتعرف ادارة الأعمال العامة بأنها: العلم الذي يهتم بالكيف والكم، أي: معايير الجودة بالإضافة إلى كم الإنجاز الخاص بالحكومة، وعرفها (الجمال) بأنها "ذلك الضرب من النشاط الذي يهتم ببحث مجموع العمليات التي تهدف إلى تحقيق وتنفيذ السياسة العامة التي تؤمن بها الحكومة" كما عرفها (بريزاس) بأنها:"علم وفن وضع وتنفيذ السياسة العامة".

ادارة الأعمال العامة وإدارة الأعمال

تتولى المنظمات العامة تحقيق أهداف عامة بينما تتولى منظمات الأعمال تحقيق أهداف خاصة بمالكيها، وهنا يجب علينا أن نفرق بين المنظمات العامة التقليدية (والتي غالبا تقوم على مفهوم الدور التقليدي للدولة والذي يحصرها في الدفاع والأمن والقضاء) ، وبين المنظمات العامة لوظائف الدولة المستحدثة في المجال الاجتماعي والاقتصادي. فالظروف التي تعمل فيها كلا النوعين من المنظمات قد تختلف، ففي الحالة الأولى تكون الوظائف حكر على الدولة فمثلا لا يستطيع الأفراد القيام بإنشاء وزارات للخارجية، أو إصدار عملة، أما في الحالة الثانية فيمكن للأفراد تأسيس منظمات تؤدي نفس مهام المنظمات العامة الاقتصادية كتقديم خدمة معينة (مياه أو كهرباء مثلا). (العارف،2000، 201)

منظمات تؤدي نفس مهام المنظمات العامة الاقتصادية كتقديم خدمة معينة (مياه أو كهرباء مثلاً). وحقيقة أنّ مدى اتساع أو ضيق وظائف الدولة سواء التقليدية أو المستحدثة يعتمد على تطور المجتمع ومدى اقترابه أو بعد من تطبيق فكرة الدولة الحارسة، فعلى سبيل المثال يمكن أن تكون الكهرباء مملوكة للدولة في مجتمعٍ معين بينما هي ملكية خاصة في دولة أخرى، أو ملكية مشتركة في دولة ثالثة وهكذا.

وعليه إذا ما قارنا بين المنظمات العامّة التقليدية ومنظمات الأعمال سنجد أنهما يختلفان في عوامل أساسية هامة، وعلى رأسها ما يلي:

1. احتكار الدولة لخدماتها كالجيش وإصدار النقود.
2. سلطة فرض القوانين والأنظمة والتعليمات المنظمة لسلوك أفراد المجتمع جميعاً سواء العاملين ضمن المنظمات الحكومية أو غير العاملين ضمنها.
3. سلطة فرض القوانين والأنظمة والتعليمات لجمع الأموال عن طريق الضرائب والرسوم والجمارك(1) .

وهناك عوامل أخرى اختلف الكتاب فيها، فالبعض اعتبرها فروقاً جوهرية بينما الآخرون لم يعتبروها كذلك، وأهم هذه العوامل ما يلي14 :

1. تهدف الإدارة العامة إلى تحقيق خدمة عامة، بينما تهدف منظمات الأعمال إلى تحقيق الربح.
2. تلتزم المنظمات العامة بقاعدة المساواة بين المواطنين.
3. يقوم الموظف في الإدارة العامة بتأدية عمله من خلال مركزه الوظيفي وليس الشخصي.

4. عمل الإدارة العامة من خلال المنظمات العامة ذات الحجم الكبير.

بينما انتقد الفريق الآخر هذه العوامل بأنها لا تمثل فروقاً جوهرية بين المنظمات العامة ومنظمات الأعمال ، حيث أنّ أي منظمة تهدف في الأساس إلى تقديم خدمة (أو سلعة) مفيدة للمجتمع الذي تعيش فيه وإلا فإنها ستموت ولا تستمر. كما أن المساواة مفترضة سواء في المنظمات العامة أو منظمات الأعمال. أمّا الحجم فنلاحظ أن هناك منظمات أعمال من الضخامة بمكان وأن موازنتها تفوق موازنة وزارة.

الفصل الثاني : تطور علم إدارة الأعمال والمدارس الإدارية

تمهيد

يحاول هذا الجزء من الدِّراسة إلقاء بعض الضوء على بعض المنعطفات الهامَّة في تطور إدارة الأعمال كعلم يمكن تحديده ودراسته ووضع النظريات له. ولا تهدف الدراسة هنا إلى شرح مفصل عن تطور الفكر الإداري والروَّاد الَّذين أسهموا في هذا الفكر.

وكأي علمٍ من العلوم فقَدْ مرَّت الإدارة عبر مراحل تاريخية متميزة؛ حيثُ كوّنت مدارس كان لكلّ مدرسةٍ منها روّادها ومنهجها وتجاربها وأبحاثها ودراساتها وخصائصها الَّتي ميَّزتها عَن غيرها. وتجدرُ الإشارة هنا إلى أنَّ هذه الأفكار مكملة لبعضها البعض وليس متناقضة فيما بينها، فكلّ مدرسة ركَّزت على جوانب في الفكر والممارسة الإدارية.

ولعلَّ السؤال الأساس الَّذي حاول مفكروا الإدارة الإجابة عليه هو كيف نجعل العمل الإداري أكثر كفاءة وفعالية، هل ذلك يأتي عبر الرقابة والإشراف المباشر؟ أم يأتي عبر تحسين ظروف العمل؟ أم يأتي عبر تحفيز الأفراد والاعتراف بآدميتهم؟ هل يأتي ذلك عبر زيادة الإنتاج أم عبر رضى العاملين؟ وما إلى ذلك من الأسئلة .

وعند دراسة الفكر الإداري، فإنه لا يوجد تحديد جامد وفواصل قاطعة لدراسة المحطات الإدارية عبر التاريخ ، بل يمكن تكييفها حسب الأهداف المراد تحقيقها(1) ، وحيث أن الهدف هنا هو محاولة التعرف على أهم الإسهامات في الفكر الإداري، فقد جرى تقسيم الدراسة في هذا الفصل كالتالي :

المبحث الأول : الفكر التقليدي

المبحث الثاني : الفكر التقليدي المحدث

المبحث الثالث : الفكر التنظيمي

المبحث الرابع : علم الإدارة "بحوث العمليات"

المبحث الأول الفكر التقليدي : مدرسة الإدارة العلمية

رغم وجود بعض الكتابات السابقة لمدرسة الإدارة العلمية والَّتي ظهرت في القرن التاسع عشر مثل :

شارل بابيج الَّذي عرض أفكاره الإدارية سنة 1833م في كتابٍ له بعنوان "اقتصاديات الآلات وأصحاب المصانع" .

هنري تاون الَّذي عرض أفكاره الإدارية سنة 1886م في مقالٍ له بعنوان " المهندس كاقتصادي" The Engineer as an Economist .

إلَّا أنَّ مدرسة الإدارة العلمية -من الناحية التاريخية- تعتبر أوَّل مدرسة في الإدارة تتناولها كعلم يمكن دراسته وتطبق المنهج العلمي عليها، وتقوم بإجراء التجارب على ممارستها.

وكان من أهم من أسهموا في حركة الإدارة العلمية هم فريدريك تايلور، وهنري جانت، وجلبرث وليليان، وسنحاول مناقشة إسهامات كل واحدٍ منهم في الفكر الإداري، وسيتمُّ التركيز بشكلٍ أساسيٍّ على رائدها وهو تايلور.

فريدريك تايلور Frederick W. Taylor :

يعتبر فريدريك تايلور Frederick W. Taylor (1856م - 1916م) هو واضع جذور مدرسة الإدارة العلمية Scientific Management(1) في نهاية القرن الماضي في كتابه المعروف بعنوان " 1 " Principles of Scientific Management وأوائل هذا القرن.

نشأ تايلور في عائلة من الطبقة المتوسطة، وقد أعد ليمارس الطب، لكن مرضا أصاب عيناه حال دون إكمال دراسة الطب، فعمل صبيا في ورشة بمصانع شركة "مدفال" للصلب Midvale Steel Company سنة 1878م، وتدرج فيها حتى وصل إلى رتبة كبير المهندسين سنة 1884م.

وهذا التدرج ابتداء من صبي معاون يقوم بأبسط الأعمال وأيسرها ثم التدرج والترقي في السلم الإداري والفني أكسبه معرفة وخبرة هامة للغاية في دقائق الأمور، وكيف يتم تأدية العمل سواء في المستويات الإدارية المختلفة، أو الأعمال التنفيذية اليدوية، وستظهر اثار هذه الخبرة في أعماله وتجاربه فيما بعد. ثم انتقل للعمل بمصنع للصلب اخر Bethlehem Steel Company سنة 1898م.

لاحظ تايلور من خلال احتكاكه المباشر بالعمال أن هناك مشكلة أساسية تتمثل في أن العمال وموظفي التشغيل يتامرون على أصحاب الأعمال بأن ينتجوا أقل من قدرتهم الحقيقة، وذلك خوفا من قيام أصحاب العمل بتسريح بعض العمال إذا كان معدل الإنتاج كبيرا ، وقد رأى تايلور بأن هذا السلوك مكلف جدا للاقتصاد القومي الأمريكي.

كما لاحظ تايلور بأن العمال يقومون بأداء العمل دون معرفة بالطريقة المثلى لأداء هذا العمل، ويتمثل ذلك بأداء حركات بطريقة غير سليمة، وكذلك تؤدى أخرى بدون فائدة مباشرة لإنجاز العمل. وهذا يعني أنه إذا ما تم تحديد الحركات الضرورية للعمل وكيفية أدائها وحذف الحركات غير الضرورية فإن مستوى الإنتاجية سيزيد.

وقد لاحظ تايلور أيضا بأن المشكلة تكمن في عدم تحديد معايير واضحة للإنتاج، يمكن الاستناد إليها في محاسبة العمال، ومن هنا كانت الخطوة الأولى له في إجراء الدراسات وتطبيق الأسلوب العلمي لتحديد مستوى الإنتاج المطلوب إنتاجه من كل عامل ليكون معيارا لمحاسبة العامل عليه وقام

بدراسته الشهيرة المعروفة بدراسة الحركة والزمن Motion and Time Study. بالإضافة إلى ذلك قام تايلور بدراسة التعب والعوامل المؤثرة على الإنسان أثناء تأديته للعمل؛ وبالتالي فإن تحسين ظروف العمل و إعطاء فترات للراحة سيؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

ووفقا لنظرية تايلور :

1. أن الإدارة علم له أسسه وقواعده وأصوله الواضحة والتي يمكن تطبيقه في كافة المجالات.

2. يوجد طريقة واحدة هي أفضل طريقة لأداء أي عمل، وقد توصل إلى هذه الطريقة عن طريق " دراسة الحركة والزمن " . ودعا إلى تعاون الإدارة مع العمال لضمان إنجاز الأعمال بالطريقة السليمة.

3. قدم تايور نظام الأجر بالقطعة مقرونا بنظام حوافز يركز على الجوانب المادية والمالية، وفي سنة 1895م قدم ورقته الشهيرة عن نظام الأجر بالقطعة

4. " A Piece Rate System".

5. وقد دعت مدرسة تايلور إلى تطبيق الأساليب العلمية في عملية اتخاذ القرارات بدلا من طريقة المحاولة والخطأ " rule of thumb".

6. ودعا تايلور الإدارة إلى تبني مفاهيم جديدة في تسيير العمل داخل المنشأة، ومن ذلك تحمل المسئولية في التخطيط والإشراف ووضع قواعد منظمة للعمل.

7. كما دعا تايلور إلى اختيار العمال بطريقة علمية ليشغلوا وظائفهم.

8. بالإضافة إلى تحمل المسئولية في تدريبهم على أسس علمية وتنميتهم.

9. إن الأخذ بالأسس العلمية في الإدارة سيرفع الإنتاجية ويزيد الإنتاج ويقلل التكاليف؛ وبالتالي يزيد في أجور العمال ويحقق مصلحة أصحاب العمل في نفس الوقت.

10. وجه الأنظار إلى الخسارة القومية الفادحة الناتجة عن عدم تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة والتي تؤدي إلى انخفاض الكفاية الإنتاجية.

11. عبر عن فكرة الإنصاف والعدالة بين الإدارة والعمال؛ حيث تقوم الإدارة بالتخطيط والعمال بالتنفيذ.

*** صعوبات واجهت أفكار تايلور :**

وجدت اراء تايلور ونظرياته تأييدا ومعارضة شديدة جدا، فمن ناحية عارضها العمال ونقاباتهم، ومن ناحية أخرى وفي نفس الوقت أيدها ورحب بها أصحاب العمل.

ومن أهم الانتقادات والصعوبات التي واجهتها ما يلي:

أولا: التناقض في تطبيق المبادئ:

لقد تطلبت الإدارة العلمية من جانب التعاون التام بين الإدارة والعمال وذلك عندما كانت تريد وضع المعايير، ولكنها في الجانب الاخر تطلبت رقابة صارمة ومعرفة كل طرف لدوره وما يطلب منه عند التنفيذ.

ثانيا : صعوبة تعميم النتائج:

الدراسات التي تمت لم يكن يسهل تعميم نتائجها كما طالبت الإدارة العلمية لعدة أسباب منها على سبيل المثال، لسببين أساسيين وهما:

1. اختيار الأفراد لإجراء التجارب ؛ حيث أن رجلا صحيحا ومعافى وقوي كان يتم اختياره لإجراء التجربة عليه؛ وبالتالي فإن ما يحققه هذا الشخص يعتبر معيارا يجب أن يحققه بقية الأشخاص، ومعروف أن طاقات الأفراد على التحمل والتعب مختلفة؛ وبالتالي فإن هناك فروقا فردية يجب مراعاتها.

2. لم يتوافر لحركة الإدارة العلمية الأدوات والأجهزة الدقيقة للقياس والتحكم، وهذا جعل توفير معايير موحدة أمر صعب.

ثالثا : التركيز على الجوانب المادية:

كما انتقدها بعض مفكروا الإدارة باعتبارها ركزت على الجوانب المادية في الحوافز وأنها تعامل الإنسان على أنه الة إطاعة الأوامر وعمل ما يطلب منه ، ولم تراع الجانب الإنساني في العمل ونظام الأجر .

ويبقى القول – ومهما وجه تايلور من انتقادات في جزئية مما قال هنا أو هناك- بأنه استطاع أن يضع اللبنات الأولى في تطور النظرية الإدارية وتوجيه الأنظار إليها وتطبيق المنهج العلمي عليها.

*** فرانك جلبرت :**

وقد تابع فرانك جلبرت Frank B. Gilberth وليليان جلبرت Lillian M. Gilberth دراسة الحركة والزمن، وقد اعتمدا على التصوير الفوتغرافي للعامل أثناء تأديته العمل. واستطاعا من خلال الدراسة الدقيقة للحركات التي يؤديها العمال، الوصول إلى أفضل طريقة يؤدى بها العمل.

هنري جانت :

كما تابع هنري جانت Henry L. Gantt (والذي تتلمذ على يد تايلور) نظرية تايلور بإضافة بعض العوامل الإنسانية وذلك بالاهتمام بالجانب النفسي للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم، وقد نظر للإدارة باعتبارها وظيفة اجتماعية، وكان من أهم منجزات جانت خرائط الإنتاج التي تفيد في تخطيط العمليات الإنتاجية، وتوزيع المهام على الالات.

مثال على خريطة جانت:

إذا كان لدينا مشروع لصنع الكراسي الخشبية مكون من أربعة وظائف أساسية، مع تقدير وقت كل وظيفة، فخريطة جانت تبدو كما يلي :

	يناير	فبراير	مارس	إبريل
قطع الأشجار				
نقل الأخشاب				
تقطيع الأخشاب				
صنع الكراسي				

وهذه تعني أن قطع الأشجار يبدأ من أول يناير وينتهي في فبراير ، بينما نقل الأخشاب يبدأ وينتهي في فبراير .

وقد فصل الخرائط في أربعة أنواع هي :

1. خريطة سجل الالة التي توضح ساعات تشغيل الالة وإنتاجيتها وأعطالها وأوقات فراغها.

2. خريطة سجل العامل التي توضح ساعات العمل والراحة للعامل وإنتاجيته والأعطال التي تحدث له .

3. خريطة التصميم : وهي التي توضح عدد العمليات وتسلسلها وعلاقاتها ببعض بغرض متابعتها.

4. خريطة تقدم العمل وهي التي توضح مركز العمليات جميعا والعمليات التي اختصت بها كل الة من الالات وذلك حتى يتعرف المدير على مركز العمليات بالنظرة المجردة إلى تلك اللوحة (الخريطة) .

نظرية شمولية الإدارة :

اهتم رواد المدرسة العلمية بالمستويات الدنيا التنفيذية للإدارة، وربما يكون ذلك راجعا إلى الخبرة العملية التي اكتسبها هؤلاء الرواد، إذ بدأوا حياتهم من أسفل السلم مثل تايلور، بينما كان هناك من اهتم بالمستويات العليا للإدارة وأسهم في النظرية الإدارية وأهم من كتب في هذه المدرسة هو هنري فايول.

هنري فايول Henri Fayol :

فايول مهندس فرنسي، ولد سنة 1841م لعائلة غنية، عمل بوظيفة مهندس في شركة تعدين سنة 1870م، وترقى في الشركة حتى وصل إلى مركز المدير الإداري سنة 1888م، وهي على شفا الإفلاس، وتركها وهي من أقوى الشركات في مجال التعدين، وبتواضع العلماء عزا الفضل في هذا النجاح إلى النظام الإداري الذي اتبعه أكثر مما هو لشخصيته، ونشر كتابا سنة 1916 بعنوان الإدارة العامة والصناعية General and Industrial Management ، وقد حاول البحث عن المبادئ والأصول التي تحكم العمل الإداري.

وقد قسم فايول نشاط المنشأة الصناعية إلى ستة أنشطة كما يلي:

1. أعمال فنية Technical وهي ما يختص بالعمليات الإنتاجية.
2. أعمال تجارية Commercial وهي ما يختص بالتبادل التجاري من بيع وشراء.
3. أعمال مالية Financial وهي ما يختص بتدبير الأموال واستثمارها.
4. أعمال الوقاية والضمان Security وهي ما يختص بحماية الأفراد والممتلكات.
5. أعمال المحاسبة Accounting وهي ما يختص بالتقرير عن المنشأة.
6. أعمال إدارية Managerial وهي ما يختص بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

وقام بوضع أربعة عشر مبدأ عاما للإدارة وهي على النحو التالي:

1. تقسيم العمل Division of Labor وهذا المبدأ نادى به ادم سميث تحت بند التخصص وتقسيم العمل، ونادى فايول بضرورة تطبيق هذا المبدأ على جميع الأعمال اليدوية والإدارية من أجل رفع الكفاية الإنتاجية.

2. السلطة والمسئولية Authority & Responsibility ، والسلطة هي السلطة الرسمية المستمدة من المركز الوظيفي والهيكل التنظيمي وأيضا السلطة الشخصية.

3. النظام والتأديب Discipline يجب اتباع الأنظمة والتعليمات واحترامها، وهنا يجب أن يتم وضع نظام عادل وواضح للعقاب.

4. وحدة الأمر Unity of Command وهي أن للمرؤوس رئيس واحد فقط يتلقى منه التعليمات الأوامر.

5. وحدة التوجيه Unity of Direction وهي خضوع كل قسم من أقسام المنشأة إلى وجود هدف محدد لإنجازه ورئيس واحد.

6. خضوع المصالح الشخصية للصالح العام وهنا يجب أن تتوافق مصلحة الفرد في المنشأة مع المصالح العامة لهذه المنشأة.

7. مكافأة العاملين وهنا يجب أن يكافأ العاملين لتحقيقهم مصلحة المنشأة.

8. المركزية Centralization وهي تركز السلطة في المشروع حسب ما يحقق أكبر فائدة ممكنة.

9. سلسلة تدرج السلطة أي تدرج الرؤساء من أعلى لأدنى، مع عدم السماح للمرؤوسين بتخطي الرئيس المباشر في الاتصال.

10. الترتيب والنظام للأشياء المادية وللأفراد حيث لكل فرد مكانه الواجب أن يكون فيه ولكل فرد موقعه وحيزه الذي يجب أن يحتله.

11. المساواة والعدل بين العاملين.

12. ثبات العاملين وعدم ارتفاع معدل دوران العمل لأن ذلك يسبب زيادة في التكلفة.

13. روح الابتكار بإفساح المجال للعاملين.

14. روح التعاون والاتصال والعمل على شكل فريق عمل Team Work.

كما قام فايول بتقسيم الإدارة إلى عناصر أساسية وهي المعروفة بوظائف الإدارة وتشمل التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

وعلى الرغم من أن كلا من تايلور وفايول اهتما بزيادة الكفاية الإنتاجية، إلا أنه يلاحظ أن فايول اهتم بالإدارة كنظرية يمكن تعلمها وممارستها، بينما تايلور اهتم بالنواحي العملية وتحليل الحركة والزمن والأعمال التنفيذية في الورشة. وعموما يعتبر إسهام فايول كإسهام تايلور مميزا في الفكر الإداري، وشكلت اراءه مرجعا ما زال يعتبر صالحا في مجمله.

مدرسة البيروقراطية2 :

دواعي نشأة البيروقراطية:

بما أن الإدارة العامة هي أداة الدولة في تقديم خدماتها، وبما أن الدولة اتسع دورها نتيجة عدة أسباب ويأتي على رأسها :

تطور وظائف الدولة من نطاق الدولة الحارسة (التي تقوم بثلاث وظائف فقط هي الدفاع والأمن والعدالة) إلى نطاق الدولة الاشتراكية التي تقدم خدمات اجتماعية واقتصادية للمجتمع.

الحاجة الشديدة لخدمات الدولة خاصة بعد الحربين العالميتين المدمرتين.

نتيجة ذلك برزت مؤسسات الإدارة العامة كتنظيمات ضخمة الحجم ضخامة شديدة، وهذه الضخامة ليست حكرا على المنظمات العامة ويمكن أن نجد منظمات أعمال ضخمة، إلا أن صفة الضخامة التنظيمية لمؤسسات الإدارة العامة صفة ملازمة لها.

إن النتيجة الطبيعية لتضخم المنظمة، وزيادة حجمها هو:

1. زيادة عدد العاملين فيها (رؤساء ومرؤوسين).
2. زيادة المستويات الإدارية فيها.
3. تخصص الفرد في جزء بسيط من العمل.
4. صعوبة الاتصال إذا لم يكن هناك نظاما رسميا .
5. إلغاء الطابع الشخصي في العلاقات .

كل هذا يؤدي إلى صعوبة الاتصال إذا لم تتجه نحو الرسمية وإلغاء الطابع الشخصي، فالمنشأة التي يمتلكها فرد واحد ويوظف لديه عامل واحد، مثل هذه المنشأة لا تواجه مشكلة في الاتصال، بينما المنظمة التي توظف عشرة الاف عامل لديها مشكلة في الاتصال؛ ولذلك تتجه نحو الرسمية وإلغاء الطابع الشخصي في الاتصال وتحديد العلاقات، وذلك بوضع اللوائح والنظم والقواعد المسيرة للعمل والمحددة له، وهذا هو معنى البيروقراطية.

تعريف البيروقراطية :

فالبيروقراطية هي التنظيم المثالي للمنظمات كبيرة الحجم، حيث يتم وضع النظم والقواعد واللوائح لعمل المنظمة ككل، ويحدد بوضوح الوظيفة والسلطة والمسئولية والرؤساء والمرؤوسين وخطوط الاتصال. فالبيروقراطية تعني "تنمية هيئة إدارية متخصصة يتمثل عملها في التنسيق والرقابة على جميع العاملين بالمنظمة"3 .

ماكس فيبر والبيروقراطية :

من أبرز العلماء الذين قرنت أسمائهم بالبيروقراطية هو العالم ماكس فيبر الألماني الذي ولد سنة 1864م ومات سنة 1920م عن عمر قارب 56 سنة، تعلم الحقوق والذي أسهم في مجالات العلوم الاجتماعية وعلى رأسها علم الاجتماع sociology. ولا يبدو أنه قد اطلع على أعمال وأفكار فايول، لكنه يبدو أنه اطلع على أعمال تايلور التي اعتبرها متوافقة مع أهداف البيروقراطية، ولكن بقيت أعمال تايلور على مستوى الوحدة الاقتصادية (الجزئي) micro level بينما أعمال فيبر على المستوى الكلي 4 macro level .

ومن بين أهم إسهاماته الإدارية نظرياته في التنظيم والبيروقراطية، حيث نظر للبيروقراطية من زاوية اجتماعية تنظيمية واعتبرها النموذج العقلاني في حياة البشرية والذي يخلو من الخرافة والانفعال في تنظيم شئون حياته. وقد حدد ماكس فيبر ثلاثة أبعاد للتنظيم البيروقراطي وهي علاقات السلطة، خصائص التنظيم البيروقراطي، ومركز الموظف في التنظيم البيروقراطي.

وفي علاقات السلطة حاول فيبر الإجابة على سؤال وهو من أين ينبع مصدر السلطة التي يتمتع بها الرئيس على المرؤوسين؟ وفي هذا قسم السلطة إلى :

أ. سلطة بطولية يكتسبها صاحبها من قدراته الشخصية والتي تفوق غيره ممن حوله.

ب. سلطة تقليدية تقلد من سبقها من أصحاب السلطة البطولية.

جـ. سلطة قانونية يستمدها الشخص من مركزه الوظيفي في التنظيم.

وقد حدد أهم خصائص التنظيم الرسمي بـ :

1. التحديد القاطع للواجبات والمركز.
2. العلاقات الوظيفية داخل التنظيم وليس العلاقات الشخصية.
3. وجود معايير محددة لأداء الأعمال.
4. التخصص الوظيفي.
5. البناء الهرمي للتنظيم.
6. شغل الوظيفة بالتعيين لا بالانتخاب.
7. شغل الوظيفة على أساس الكفاءة والتخصص.
8. أداء الوظيفة وفق سجلات ومستندات رسمية.
9. احتراف الموظف للوظيفة وتخصيص وقته وجهده لها.

وقد حدد أهم ملامح الموظف في التنظيم البيروقراطي بالولاء التام للوظيفة ولمصلحة العمل والمنظمة، حيث يعتبرها مهنته التي يخصص لها كل وقته وجهده، ويستمد منها مركزه وأهميته واحترامه، كما تعتبر كل مستقبله وتطوره الوظيفي.

وعلى عكس ما توقع ماكس فيبر بأن التنظيم الرسمي سيؤدي إلى:

1. الدقة.
2. المعرفة الكاملة بالمستندات.
3. السرعة.
4. الاستمرار.
5. الوضوح.
6. الوحدة.
7. الخضوع الكامل للرؤساء.
8. تخفيض تكلفة أداء العمل.
9. تخفيض درجة الاحتكاك بين الموظفين.

فإن للتنظيم البيروقراطي سلبيات أهمها :

1. الآلية التي يؤدي بها الموظف عمله.
2. الجمود.
3. الارتباط بالحد الأدنى في الأداء.

المبحث الثاني الفكر التقليدي الحديث

"العلاقات الإنسانية والاجتماعية والسلوكية"

مدرسة العلاقات الإنسانية والاجتماعية:

كردّ فعلٍ لحركة الإدارة العلمية التي ركزت على الوسائل المادية في رفع الكفاية الإنتاجية، فقد برز تيار مضادّ لذلك أخذ يركز على مجموعة العوامل الإنسانية والنفسية والاجتماعية في رفع الكفاية الإنتاجية. وكما حاولت الإدارة العلمية تطبيق المنهج العلمي وإجراء التجارب العلمية كذلك فعلت حركة العلاقات الاجتماعية والإنسانية والتي نشأت أساساً في الولايات المتحدة الأمريكية.

وكان من أشهر رواد هذه المدرسة التون مايو ، ومن أشهر تجاربها تجربة مصانع هاوثورن Hauthorn Study التابعة لشركة وسترن إلكترك سنة 1924م- 1932م بالاشتراك مع مجلس الأبحاث الوطني التابع لأكاديمية العلوم الوطنية في الولايات المتحدة.

The National Research Council of the National Academy of Science

وقد كانت بداية هذه التجارب هي دراسة أثر بيئة العمل المادية على إنتاجية العمل ، واختاروا متغيراً واحداً هو الضوء لدراسة أثره وعلاقته بالإنتاجية.

وقد تم الحصول على نتائج مربكة ومحيرة في بداية الأمر؛ حيث تم تغيير تركيز الضوء ولم تتغير إنتاجية العمال. وقد فسرت هذه النتائج بأن العمال شعروا بأنهم موضع اهتمام فكان ذلك دافعاً لهم للاستمرار في بذل الجهد حتى لو انخفضت الإنارة.

* تجارب التون مايو Elton Mayo :

قام عالم الاجتماع التون مايو سنة 1923م بالاشتراك مع كلية الآداب بجامعة هارفرد بتبني فكرة دراسة أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية على إنتاجية العمال، وقد حصروا العمال داخل غرفة الاختبار the test room experiments .

وقد تم التركيز في هذه الدراسة على عاملين فقط هما الأجور التشجيعية، وطريقة الإشراف، حيث تم التركيز على متغير واحد في كلّ مرة. وقد تبين أن الزيادة في معدل الإنتاجية الناتجة عن تغير طريقة الإشراف بجعلها أكثر راحة وأقلّ رسمية بين المشرف والعمال أكثر من الزيادة في معدل الإنتاجية الناشئة عن زيادة الأجور والحوافز المالية، ممّا أدى إلى الاعتقاد أن العوامل الإنسانية أهم من العوامل المادية في زيادة معدلات الإنتاجية.

التنظيم غير الرسمي:

في إحدى التجارب ركز الباحثون على التركيبة الاجتماعية للعاملين، حيث وضعوا مشرفاً على مجموعة من العاملين بلغوا ثلاثة وعشرين. ومن خلال الملاحظة تبين أن العاملين كونوا فيما بينهم مجموعة لها أهدافها الخاصة بها؛ حيث كان بينهم اتفاق على مستوى الإنتاجية، وهذا المستوى أقل من المستوى الذي يمكنهم إنتاجه. كما كان تضامن فيما بينهم بحيث لا يستقل أي فرد من أفراد المجموعة بمفرده بمستوى الإنتاج، حيث كان يجبر الفرد النشاز للخضوع لتعليمات الجماعة بالإقناع أولاً وإلا فبالإجبار.

نظرية الفلسفة الإدارية:

تقوم هذه النظرية التي وضع أسسها دوغلاس ماكجير يجور على افتراض تأثر الإدارة والسلوك الإداري بما يعتقده المدير ويؤمن به؛ وبالتالي فإنَّ التنظيم والقرارات الإدارية تتأثر بما يؤمن به المدير، وقد استطاع دوغلاس ماكجير يجور استخلاص المبادئ الأساسية للنظرية التقليدية ومدرسة الإدارة العلمية وعبر عنها بنظرية X ، بينما عبر فروض نظرية العلاقات الإنسانية بنظرية Y. وتقوم كلا النظريتين على فروض متقابلة أو متعاكسة.

نظرية X :

توضح نظرية X النظرية التقليدية في الإدارة وما تقوم عليه من إحكام الرقابة على العنصر البشري ووضع المعايير له ليعمل بمقتضاها، وتقوم هذه النظرية على فروض أساسية وهي:

1. أنّ الإنسان العادي كسول يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه ما أمكن ذلك.
2. لإنجاز العمل المطلوب يجب وضع معايير واضحة للأداء، ووضع نظام واضح للعقاب.
3. الإنسان بطبعه يقاوم التغيير ويعتبره عبئاً عليه؛ وبالتالي فهو يكره المبادأة والمبادرة.
4. الإنسان العادي محدود الطموح، ويتجنب تحمل المسئولية، ويفضل أن يكون مرؤوساً وتحت توجيه وإشراف غيره.

نظرية Y :

توضح نظرية Y النظرية الجديدة في الإدارة وما تقوم عليه من تفهم أكبر للإنسان والعلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تؤثر على سلوكه، وتقوم هذه النظرية على فروض أساسية وهي:

1. الإنسان يحب العمل وبذل الجهد والتعب سواء العضلي أو الفكري.
2. هناك رقابة ذاتية يمارسها الإنسان على ذاته.
3. حاجة الإنسان إلى نظام حوافز ومكافآت لتحقيق وإنجاز العمل الموكل إليه.
4. الإنسان طموح، يتحمل المسئولية ويسعى إليها.
5. الإنسان يحب الريادة والمبادرة وركوب المخاطر.

نظرية ماسلو MASLOW :

قامت عدة محاولات لدراسة السلوك الإنساني، وقد كان روادها من علماء النفس، ومن بين أشهر هذه الدراسات محاولة ماسلو إلى تقسيم احتياجات الإنسان إلى خمس مستويات متدرجة، وهي كالتالي:

أولاً : الحاجات الجسمية الأساسية كالمأكل والمشرب .

ثانياً : الحاجة للأمن والأمان والحماية من الأخطار .

ثالثاً : الحاجة للحب والتقدير والقبول الاجتماعي .

رابعاً : الحاجة إلى احترام وتقدير الذات .

خامساً : الحاجة إلى تحقيق الذات .

وهذه الحاجات متدرجة بمعنى أن الإنسان كلما أشبع حاجة ارتقى في السلم ليحقق الأخرى، وهذا صحيح بوجه العموم، ولكنه لا ينطبق على جميع الأفراد وبنفس الدرجة.

المبحث الثالث : علم إدارة الأعمال

مدرسة علم الإدارة Management Science / بحوث العمليات 5 Operational Research:

تعريف جمعية بحوث العمليات الإنجليزية لبحوث العمليات :

عرفت جمعية بحوث العمليات الإنجليزية بحوث العمليات بما يأتي :

Operational research is the application of the methods of science to complex problems arising in the direction and management of large systems of men, machines, materials and money, in industry, business, government, and defense. The distinctive approach is to develop scientific model of the system, incorporating measurements of factors such as chance and risk, with which to compare the outcomes of alternative decisions, strategies or controls. The purpose is to help management determine its policy and actions scientifically.

ويمكن ترجمة هذا التعريف كما يأتي :

بحوث العمليات هي التطبيق للأساليب العلمية على المشاكل المعقدة التي تنشأ من إدارة وتوجيه الأنظمة الكبيرة من الأفراد والالات والمواد والأموال في مجال الصناعة ومشاريع الأعمال والحكومة والدفاع ، والمنهج المميز لبحوث العمليات هو في تطوير نموذج للنظام مبني على أسس علمية ، متضمنا مقاييس لعوامل مثل الصدفة والمخاطرة والتي بناء عليها يتم قياس نتائج القرارات البديلة أو الاستراتيجيات أو المراقبات ، والغرض من القيام بهذا العمل هو مساعدة الإدارة في بناء سياساتها واختيار تصرفاتها بطريقة علمية .

من التعريف يمكن استنتاج أن منهج بحوث العمليات في حل المشاكل يرتكز على أربعة مفاهيم أساسية ، وهي كالتالي :

1. معالجة القضايا والمشاكل الناتجة عن إدارة الأنظمة المختلفة .
2. التطبيق للأساليب العلمية .
3. تكوين نموذج .
4. المساعدة في عملية اتخاذ قرار .

* العوامل التي ساعدت على انتشار بحوث العمليات :

بالإضافة للعوامل المشار إليها سابقا ، كان من أهم العوامل الأخرى التي ساعدت على انتشار بحوث العمليات استخدامها في المنظمات المختلفة ما يأتي:

1. تعقد المشاكل التي تواجهها الإدارة والحاجة إلى منهج يستند على العلم لمعالجتها ، وإدراك ورغبة الإدارة في حلها بهذا الأسلوب .
2. اشتداد حدة المنافسة بين المنتجين ، وما يؤدي (أدى) إليه من ارتفاع في جودة السلع والخدمات ، وتخفيض (انخفاض) في أسعارها .

3. تطور صناعة الكمبيوتر سواء من ناحية المعدات hardware أو البرامج software وانتشار استخدامه في شتى ميادين الحياة من قبل الأفراد في شتى المجتمعات البشرية .

4. اهتمام الجامعات بتعليم بحوث العمليات ، وفتح أقسام متخصصة في تدريسها(1) والبحث فيها ، ومنح درجات علمية عليا فيها .

5. انتشار استخدام شبكة المعلومات الكونية الإلكترونية المعروفة بالإنترنت Internet ، والبريد الإلكتروني e - mail بين أفراد ومؤسسات المجتمع الدولي .

6. انتشار جمعيات بحوث العمليات في بلاد كثيرة ، وإصدار هذه الجمعيات لمجلات علمية محكمة تحتوي على أبحاث وتجارب ونماذج تطبيقية في بحوث العمليات ، وقيامها بعقد دورات تدريبية وندوات ومؤتمرات علمية .

نموذج تطبيقي ادارة الأعمال ودورها في سير العمل بالمؤسسات الحكومية "تطبيق على مؤسسة صحية عراقية"

تمهيد

تعكس الدراسة التطبيقية ماهية ادارة الأعمال كونها المحفز الأساسي لسير العملية المؤسسية بشكل ناجح موضحه أكثر الأساليب حداثة بشكل من التفصيل لكل أسلوب وطرائق تطبيقه ليحقق هدفه المنشود: من تعميم نظام الحضور والإنصراف الإلكتروني، مرورا بصندوق الشكاوي والإقتراحات وغيرهما، مع تقديم مقترح أسلوب رقابي داخلي يتمثل فى عمل استبيان للعملاء بشكل عشوائي يعكس مدي كفاءة العمل ، وحيث تقاس حضارة الدولة المعاصرة وتقدمها بمدى قدرة الدولة على تلبية جميع احتياجات مواطنيها وتوفير جميع احتياجاتهم وتحقيق أعلى مستوى معيشة للأفراد، وتقع المسئولية على الأجهزة الإدارية العامة في الدول النامية حيث يزداد دورها ويشمل جميع الأنشطة الإقتصادية والعمل على تحسين أدائها، وتعتبر ادارة الأعمال من أهم أركان الدولة الحديثة التي تساعد الدولة في القيام بدورها وتعمل على استغلال الموارد المتوفرة في الدولة على أفضل وجه، والعمل على حسن التخطيط واتخاذ القرارات السليمة، وقد تطور دور ادارة الأعمال ليتواكب مع نشاط مؤسسات الدولة حتى يتواكب مع التقدم العلمي ، حيث تزداد دوره ليشمل جميع الأنشطة المالية والإدارية والفنية والقانونية، ومع التطور تحول دورها من منع التجاوزات وحماية الأموال ليصبح دورها هو زيادة الكفاية الإنتاجية للمؤسسات والرقابة الشاملة، وقد تطورت أساليب ادارة الأعمال وأصبحت توفر البيانات الضرورية التي من خلالها يمكن متابعة أعمالها ومعرفة هل يوجد قصور أم لا وفي حالة وجود قصور أو أي تجاوزات يتم التعامل معها أولا بأول وعلاج المشكلات في بدايتها قبل تفاقمها.

كماترجع أهمية ادارة الأعمال بالمؤسسات الحكومية كونها هي المسئولة عن حماية الموارد العامة وضمان استخدامها بشكل سليم حتى يزيد الكفاءة الإنتاجية بما يضمن التقدم في جميع القطاعات وذلك من خلال قيام ادارة الأعمال لتوضيح أساسيات العمل المنظم داخل المؤسسات وبذلك يكون هناك مصداقية وشفافية وثقة كبيرة من خلال التقارير التي توضح البيانات المطلوبة، وتوضح مدى الالتزام بالقوانين واتباع اللوائح والأنظمة التي تنظم أعمالها وبالتالي يساعد في الحفاظ على الحفاظ على الأموال العامة وضمان اتخاذ القرارات السليمة والمدرسة وبذلك يتم معالجة أي قصور من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة وحل المشكلة أولا بأول حيث أن أي خلل في ادارة الأعمال يؤدي لفقدانها مصداقيتها وضعف الجهاز الإداري ، وقد اهتمت مؤسسات السلطة العراقية باستخدام نظم الحسابات وتقنية المعلومات على جميع الأنشطة الإدارية والمالية، ولذلك من الضروري تطوير كفاءة الرقابة الداخلية، ولذلك يزداد دور المؤسسات الحكومية في الاهتمام بادارة الأعمال إضافة لتوفير طرق النجاح وبالتالي يمتد دورها لتصبح أكثر كفاءة وفاعلية وتتعدى كونها مجرد لمراجعة المستندات التقليدية والمستندات الحسابية ويصبح دورها أكثر فاعلية. (شيتور. 2014. 121)

1 -الإطار المنهجي:

1-1 مشكلة الدراسة:

يعتبر نظام ادارة الأعمال احدى المقومات المهمة للنهوض بالمؤسسات الحكومية والوصول الى ما تطمحاليه تلك المؤسسات. خاصة في ظل الاتجاه العام لتقليص التكلفة في هذه المؤسساتوتواجه المؤسسات الحكومية بعض التحديات والمشكلات المتمثلة بسوء الإدارة وحدوث بعضالتجاوزات سواء كانت مالية أو إدارية وتلاعب في المعلومات والبيانات في تقاريرها السنوية لتحقيقمكسب معين وهو ما يعتبر خروج عن المخطط له واعطاء معلومات مضللة وكذلك ضعفالتشريعات الرقابية الذي يساهم بأستغلال السلطة لخدمة أهداف شخصية، وأن وتيرة تلك الأعمال تكون اكبر في هذه المؤسسات نتيجة السيطرة الفردية على اتخاذ القرارات حتى على مستوى المؤسسات الحكومية التي منالمفترض أن تخضع لتشريعات وانظمة ربما تجعلها تكسب قوة قانونية لكن تكون بنودها غير مطبقةنتيجة لضعف الرقابة

(حليمي. 2016. 102)

وعليه يمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية بإثارة السؤال الرئيس الاتي:

ما اثر نظام ادارة الأعمال بأبعاده على جودة تقارير الأداء بأبعادها في المؤسسات الحكومية

1-2 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من خلال معرفة أهمية نظام ادارة الأعمال الذي يعد من الدعائم الاساسية للمؤسسات الحكومية وجاءت الدراسة على المؤسسات الحكومية

خلال الاتي:

1. كونها تناولت موضوعا في غاية الأهمية من خلال تحديد أثر نظام ادارة الأعمال على جودةالتقارير المالية في المؤسسات الحكومية.

2. يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة بشكل كبير من قبل المؤسسات الحكومية على اثر نظام ادارة الأعمال على جودة التقارير المالية مما قد يقلل من عمليات التلاعب

في البيانات والمعلومات المالية التي تحتويها التقارير الصدارة عنها.

3. قد تساهم هذه الدراسة في دعم التمثيل الصادق للتقارير حول جودة الأداء في المؤسسات الحكومية

1-3 أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

1-التعرف على مفهوم ادارة الأعمال في البيئات الإدارية المختلفة وخاصة بيئة الأعمال الحكومية محل الدراسة.

2-استكشاف العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بادارة الأعمال خاصة في المؤسسات الحكومية.

3- تحديد أساليب ادارة الأعمال ودورها في سير العمل بالمؤسسات الحكومية للاستفادة منها على الصعيد العملي.

4-دراسة أحدث وسائل ادارة الأعمال في المؤسسات الحكومية والحكم عليها في ضوء نتائج الجزء التطبيقي من الدراسة

1-4 أسئلة الدراسة وفرضياتها:

استنادا للسؤال الرئيس الذي تم طرحه في المشكلة ووفقا للأهداف المحدد لها، تم صياغة الأسئلةالاتية:

1. هل يؤثر نظام ادارة الأعمال بأبعاده مجتمعة (البيئة الرقابية، الأنشطة الرقابية، تقييم المخاطر، المعلومات والاتصالات، المراقبة والضبط على جودة التقارير المالية ببعديها في المؤسسات الحكومية

2. هل يؤثر نظام ادارة الأعمال بأبعاده (البيئة الرقابية، الأنشطة الرقابية، تقييم المخاطر، المعلومات والاتصالات، المراقبة والضبط على جودة تقارير الأداء الصادرة عن المؤسسات الحكومية

3. هل يؤثر نظام ادارة الأعمال بأبعاده (البيئة الرقابية، الأنشطة الرقابية، تقييم المخاطر، المعلومات والاتصالات، المراقبة والضبط على جودة التقارير المالية من حيث التمثيل الصادق للمعلومات في المؤسسات الحكومية.

منهج الدراسة:

-المنهج الوصفي: حيث ستعمل الدراسة على وصف دقيق لدور ادارة الأعمال على طريقة سير العمل وتأثير طبيعة العمل بتلك الأساليب الرقابية ولاسيما الحديثة.

-المنهج الأستنباطى : وذلك من خلال استنباط الفرضية الخاصة بالدراسة من خلال التطبيق على إحدى المؤسسات.

-المنهج التطبيقي: وذلك من خلال التطبيق على مؤسسة عراقية ومنها يظهر دور الوسائل الرقابية على سير المؤسسة وطريقة عملها.

حدود الدراسة:

حدود مكانية: دائرة صحة واسط بالعراق

حدود زمانية: الدراسة تتناول الفترة الزمانية خلال عام 2018

عينة الدراسة:

تعد عينة الدراسة عينة عشوائية لعدد (10) موظفين بدائرة صحة واسط بالعراق تم تقسيم تلك العينة إلى قسمين الأول قسم مسؤول بالمؤسسة من مدير قسم بالدائرة ومسؤل أقل وباقي العدد كان من موظفي المؤسسة ما هم ليسوا مسؤلين إداريين وإنما متخصصين بنسبة 2إلى 8.

وسيلة الدراسة:

رغم إتاحة العديد من الوسائل الإحصائية لهذا التطلبق من المقابلة وغيره قد فضلت فى تلك الدراسة تجهيز إستبيان فقط بجعل الأسئله داخله متكلماه وملمهه لتأثير ادارة الأعمال على سير العمل وخاصة الوسائل الرقابية الحديثة، وقد تم إعداد الإستبيان وتقديمه بشكل منصف على عينة عشوائية داخل المؤسسة.

إجراءات الدراسة:

تم تقديم إستبيان يضم قسمين من الأسئلة الأول هو عبارة عن إختيار بين (أوافق) و(لا أوافق) و(محايد) وقد تم عمل الإستبيان بشكل حيادي حيث إختيار عينة مؤهلة وتجهيز الظروف العامة التى تسمح بتنفيذ الاستبيان دون تأثير خارجي وهذا ما دعي لجعل العينة عشوائية، وهناك نوع أو قسم ثاني من الإستبيان كان عبارة عن إجابة عن سؤال بهل لتكون الإجابة بنعم أو لا مع بيان الرأي، وحيث قامت لجنة التدقيق المحاسبين القانونيين المعهد الأمريكي بتعريف ادارة الأعمال بأنها تشمل وسائل تنسيق الخطط في المشاريع ووسائل التنظيم للتأكد من مصداقية البيانات والاعتماد عليها واتباع السياسات الموضوعة من الإدارة وبالتالي تشجيع العاملين على اتباع قواعد الادارة ، ويفيد هذا التعريف في اتباع خطة إدارية محاسبية مع استخدام العوامل المتاحة للمنشأة حتى يصل لتحقيق أعلى كفاية إنتاجية ممكنة، ويمكن تعريف ادارة الأعمال أنها تضمن تحقيق أهداف المنظمة وتقوم بإعداد التقارير الحسابية والمالية بثقة كبيرة مع اتباع السياسات، حيث تشمل ادارة الأعمال حماية أي مخاطر تتعرض لها المنظمة، وبالتالي تعتبر الوسيلة الأمنية لرصد موارد المنظمة، كما تقوم بحماية هذه الموارد ومنع أي حالات احتيال والحفاظ على الالات والمكالمات والأشياء المادية والحفاظ أيضا على الأشياء الغير مادية مثل العلامات التجارية وحق الملكية الفكرية.

أما على المستوى التنظيمي فإن ادارة الأعمال تهدف لتأكيد مصداقية التقارير المالية وأيضا تحقيق الأهداف واستراتيجية القوانين واللوائح ، كما تهتم ادارة الأعمال بضمان تنظيم المدفوعات كما تعمل ادارة الأعمال على التنبؤ بالنتائج وتصبح أكثر قابلية، ويتطلب قانون ممارسات الفساد الأجنبية (FCPA) لسنة 1977 وقانون ساربانس اوكسلي لعام 2002، الى تحسينات بالمؤسسات العامة في الولايات المتحدة، لذلك فإن ادارة الأعمال يشار إليها بالضوابط التشغيلية. (محمود. 2007. 101)

عناصر الرقابة الداخلية:

يوحد في ادارة الأعمال خمسة عناصر اساسية وهي:

- تحدد البيئة لهجتها من أجل السيطرة على جميع مكونات الرقابة الداخلية.
- تقييم المخاطر والعمل على توضيح الأسس لكيفية التعامل مع المخاطر داخل المؤسسة.
- تحديد النقاط الهامة من خلال تبادل المعلومات وتنظيم الاتصالات والمعلومات لتمكن الناس من تحمل مسئولياتها في مدة زمنية محددة.
- توضيح الإجراءات والسياسات التي تضمن تحقيق توجيهات الإدارة.
- لابد أن يكون هناك رقابة نستخدمها في متابعة عمل ادارة الأعمال وتقييم أدائها.

ويعتبر دور ادارة الأعمال هو ضروري لتحقيق الثقة الكاملة في تقارير المؤسسة وتطبيق السياسات المتبعة داخل المنشأة، ويتسع مفهوم ادارة الأعمال ليسيطر على أي إخطار محتملة تهدد المنظمة.

المقومات الأساسية للرقابة الداخلية:

تتمثل المقومات الأساسية للرقابة الداخلية فيما يلي:

١ .الهيكل التنظيمي المعتمد: هو الهيكل الاداري الذي تم اعتماده من السلطة المختصة، ويحدد دور كل سلطة ومسئوليتها خلال الأقسام وتوضيح العلاقة بينهما.

٢ .الوصف أو التوصيف الوظيفي: وهو يوضح الشروط التي يجب توفرها في كل وظيفة وتحديد مدى مسئولياتها.

٣ .التحديد الدقيق للسلطات والمسئوليات: حيث يضمن عدم تداخل الأعمال أو المسئوليات بما يضمن عدم ازدواجية العمل.

٤ .الأنظمة واللوائح والتعليمات التنفيذية: وهي توضح كيفية تطبيق القانون وألية ذلك حتى يتم تطبيقه بشكل سليم من خلال شرح كيفية تنفيذ ذلك.

٥ .سياسات الاختيار والتعيين والترقية والتدريب: توضيح كيفية الاختيار السليم للأشخاص ومتابعتهم للتطوير بشكل مستمر، ووضع الشخص المناسب في المكان الذي يستحقه.

النظام المحاسبي والدورة المستندية: توفير القواعد التي تنظم العمل من خلال دورات وافية وتوضيح دليل محاسبي .

٧. معايير قياس وتقييم للأداء: توضح التقييم العادل للعاملين بما يوضح أدائهم في العمل بشكل دقيق ومحاولة تطوير أداء العاملين لتنمية قدراتهم حتى يتم تحقيق زيادة الإنتاج.

٨. وحدات الرقابة الداخلية: لابد من وجود العاملين المؤهلين علميا بشكل كافي وتتميز بالحياد والاستقلالية .

٩. وسائل الرقابة الإدارية والمالية: تضم كل الأدوات الرقابية لتوضيح الموازنات من خلال البحوث العلمية والرسوم البيانية. (صغيري. 2010. 93)

العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالرقابة الداخلية

هناك عدة عوامل كانت هي السبب وراء الإدراك المتزايد لأهمية ادارة الأعمال والاهتمام بها وهذه العوامل هي ما يلي:

١ - إن ازدياد عدد المنشات واتساع حجمها جعل إدارة العمل من خلال الاتصال المباشر أمر شديد الصعوبة ، ولذلك لابد من اتباع أساليب أخرى لمتابعة العمل مثل الموازنات والتقارير الإدارية والاحصائيات والمشتقات التوضيحية .

٢ - تقوم الإدارة العليا بتوزيع السلطات بتوزيع الأعمال لمستويات اقل وهو ما يتطلب ضرورة تطوير وسائل المتابعة مما يوضح مدى التزام إدارة المشروعات بالسياسات المحددة والسلطة الممنوحة لها، ومن هنا تتضح أهمية قيام الإدارة بادارة الأعمال المستمرة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.

٣ -تكون الإدارة في حاجة لتزويدها بالبيانات الدقيقة حتى تتمكن من إدارة المنشأة بشكل صحيح، لذلك تطلب هذا الأمر وجود نظم سليمة للمراقبة الداخلية وبالتالي يكون هناك ثقة في كافة التحليلات والتقارير المقدمة.

٤ -تكون المنشأة في حاجة دائمة للالتزام بصيانة المنشأة من الإهمال ومن السرقة والاختلاس، وقد ساعدها في ذلك الرقابة الداخلية.

٥ -تكون الجهات الحكومية في حاجة للبيانات بشكل مستمر حيث تكون الدارة مسئولة عن عمليات التطوير بشكل مستمر.

٦ -نظرا لتضخم المشروعات مما جعل المراجعين يقوموا بتوفير نظام مراجعة تفصيلية إضافة للاختبارات على أسس العينات مما يوفر المراقبة الجيدة الرقابة الداخلية.

٧ - يجب عند توفير نظم المراقبة مراعاة اختلاف الصفات الشخصية للموظفين حتى يحمر المنشأة من ضعف العاملين ونزواتهم.

٨ - تحتاج النظرة الاقتصادية الاهتمام بنظام ادارة الأعمال وترشيد الموارد المتوفرة وتقليل التكاليف . (ميلود. 1995. 77)

أساليب ادارة الأعمال ودورها في سير العمل بالمؤسسات الحكومية

وفقا لإطار عمل نظام COSO، فإن المؤسسات تكون مسئولة عن ادارة الأعمال ويستخدم جميع الموظفين استخدام نظم المعلومات لتوضيح بيانات الموظفين وبالتالي التحكم والسيطرة على أي مشكلات تجرأ ، حيث يجب أن يتصدى الموظفين لأي مشاكل للتصدي للانتهاكات الغير قانونية، كما يكون لها دور هام في محاكمة أي كيان مهما بلغ منصبه مثل الرئيس التنفيذي أو مدير المنشأة والذي يكون مسئول عن تنفيذ امور الرقابة الشاملة والتي يحددها الرئيس التنفيذي ويؤثر على الأخلاقيات والنزاهة ، كما يتم توجيه مدير المنشأة وله حق محاكمة أي كيان مهما كان والسيطرة على الأعمال التجارية، كما يتم تعيين المسئولين الكبار كما يكون المدير غير مسئول عن المسئوليات المباشرة بينما يكون المدير التنفيذي هو المسئول عن ضبط مكافأته العاملين، ويكون مجلس الإدارة هو المسئول عن الرقابة والتوجيه ويمكنها تغيير النتائج وتغطية المسارات وخصوصا وقدرته على المراجعة القانونية وحل أي مشكلة.

أحدث وسائل ادارة الأعمال في المؤسسات الحكومية

مع التطور التقني المستمر في الاتصال من تطور الهواتف المحمولة والأقمار الصناعية مما يزيد من أعداد المؤسسات ومستخدمي التكنولوجيا في عمليات ادارة الأعمال ومتابعة ادارة الأعمال ونشاط المؤسسات، وتهدف التكنولوجيا في مجال المحاسبة الإلكترونية لتحقيق أهداف ادارة الأعمال من خلال تطبيق الابتكارات الحديثة المرتبطة بمجال المعلومات وتحديث البيانات، ويتم استخدام التقنية الحديثة والتكنولوجيا في النشاط الرقابي من خلال المدفوعات الخارجية وكشوف الحسابات ، ويجب أن تشهد المرحلة الحالية تزايد في تطبيق التكنولوجيا والانفاق على تحديث البيانات واستخدام التكنولوجيا التكيف مع الثورات العلمية وبذلك تضمن المنشأة استمرار تحقيق أعلى خدمات وأفضل النتائج، والتكنولوجيا هنا لا تقوم بتغيير الوظائف المعروفة للمنشأة الحكومية ولكن المسئول على تغيير الوظائف وطرق ممارستها هو أسلوب وكيفية التعامل مع هذه الوظائف وبالتالي يحدث الترابط بين الإبداع ونجاح المؤسسة من خلال استثمارها في التعرف على نشاط المؤسسة ومن أبرز الوسائل التي يتم استخدامها في ادارة الأعمال في المؤسسات الحكومية ما يلي:

1- الحاسب الالي:

يكون دور المؤسسات هو الاعتماد على استخدام التكنولوجيا تطوير الخدمات في الجوانب المختلفة والتي تهدف لتحقيق أفضل النتائج من خلال استخدام أحدث وسائل التكنولوجيا وتطوير الخدمات بشكل مستمر في العمل الرقابي والمالي بأجراء العمليات التالية :

أ- المستندات المالية : يجب اختيار المستندات سواء نماذج القبض أو الصرف أو الادخال والإخراج والتسوية والتي تستخدم في تسجيل صفحة أو أكثر في الحاسوب وبذلك يمكن اختصار المستندات في الدورة المستندية.

ب- الدفاتر والسجلات : يكون دور الكمبيوتر هام في الاستغناء عن العديد من السجلات والمستندات والدفاتر في شكل صفحات وملفات على الجهاز بشكل يحفظ المعلومات والبيانات على الكمبيوتر على شكل ملفات موجودة في الحاسوب كما هو المعروف في النظام التقليدي. (الطحان. 1998. 74)

ت- التقارير: تكون كافة المخرجات في الحاسوب عبارة عن تقارير يتم الاستعانة بها في كيفية اتخاذ القرارات التي تعتبر أساس للمناقشة والمحاسبة وهو ما يساعد الإدارة في التدخل بشكل سريع لحل

المشكلات الإدارية حيث يكون هناك نظام في الاحتفاظ بكافة المستندات بشكل منظم بعد أن كانت غير منظمة بشكل غير منتظم في جميع الأقسام.

ث- مخرجات الكمبيوتر: يتم استخدام أسلوب عرض النتائج بشكل مختلف من خلال استخدام التقارير.

ج- التسجيل في دفاتر اليومية: يتم تسجيل البيانات من خلال التسجيل في دفتر الأستاذ من خلال عملية واحدة مما يوفر من الجهد والوقت إضافة لتقليل الأخطاء والوصول لنتائج دقيقة كما يتم اختصار بعض الخطوات التي تتم في العمليات الحسابية.

ح- تحليل البيانات: اتساع النطاق بشكل علمي بعد أن كان يستخدم على نطاق ضيق وذلك باستخدام الوسائل القديمة.

2- البصمة

نظام البصمة من أفضل الأجهزة التي يتم استخدامها خلال ادارة الأعمال مما جعل الجهات الحكومية حيث يقوم جميع الموظفين في الوزارات بالدولة من أجل أن يثبتوا الحضور والانصراف ومن خلال البصمة يتم معرفة جميع حالات الغياب للموظفين ورصدها والتي تقدر بالألاف مما ينتج عنه التسيب في القطاعات المختلفة، وبذلك تم الاستغناء عن تطبيق الطريقة القديمة في تسجيل الانصراف والحضور والذي يكون عبارة عن التوقيع في دفاتر خاصة وهذه الطريقة يشوبها مزيد من العجز والتزوير وتكون غير دقيقة حيث يقوم البعض بتوقيع بدلا من زملائهم المتسربين والمتأخرين من العمل مما يعطي نتائج غير دقيقة، في المؤسسات الكبيرة، وبذلك فإن هيئة الرقابة قد أعلنت من خلال الجولات التي قامت بها خلال الشهور السابقة عن اكتشاف مزيدا من التسبب في معظم المؤسسات والإدارات الحكومية وقد وصلت نسبة إهمال الموظفين وغيابهم وتأخيرهم عن عملهم في معظم المؤسسات في مختلف المحافظات بحوالي ٢٤% من عدد الموظفين في الإدارات الحكومية وهو ما ينتج عنه تراجع وتردي الخدمات التي يتم تقديمها للمواطنين.

3- صندوق الشكاوى

تحتل صناديق الشكاوي بأشكالها وأحجامها المختلفة مداخل الدوائر والمؤسسات الحكومية والخاصة، والهدف من هذه الشكاوي هو العمل على احتضان الشكاوى والاقتراحات التي يتركها المراجعون تعقيبا على تعاملاتهم مع المؤسسة، ومن المتعارف عليه أن الشكاوى والمقترحات تعتبر من المعلومات الهامة التي تحصل عليها الجهة من المتعاملين، والية التعامل مع الشكاوى والمقترحات ليست متعلقة هنا بعدد الشكاوى والقيام بحلها فقط ، ولكنها متعلقة هنا بفرص التحسين المتوفرة من خلال طلبات الشكاوى والمقترحات، فمن شأنها إتاحة الفرصة للتصحيح المباشر للمعوقات الخاصة بتقديم الخدمات، كما أنها توفر بشكل كبير أفكار بناءه من أجل تطوير المنتجات والخدمات المقدمة، لذا من المهم والضروري في كل جهة حكومية العمل على مراجعة نظام الية التعامل مع الشكاوى والمقترحات و إيجاد طرق من أجل تحسين إجراءات المعالجة والتعامل مع ما يقدم من لشكاوي على اختلافها. (التهامي. 2003. 54)

-الجانب التطبيقي

بعد إجراء الإستبيان الذى يقيس فرضية الدراسة والتى تعمل على إيجاد علاقة وثيقة بين الأساليب الرقابية الداخلية وتطوير العمل بالمؤسسات الحكومية فإنه تم إختيار عينة الدراسة وإجرائها وفق منهجية متبعه وقد نتج عن هذا الإستبيان صحة فرضية الدراسة تماما وتلك الصحة تظهر من خلال تحليل نتائج الإستبيان وفق برنامج SPSS للتحليل الإحصائي للوصول لنتائج تحليل استبيان قياس مدى فاعلية ادارة الأعمال على المؤسسات الحكومية.

أولا: متغيرات الاستبيان:

1- المتغيرات المستقلة.

2- متغيرات تابعة.

وتتمثل في استجابة عينة الدراسة على فقرات الاستبيان 12 فقرة و2 سؤال مفتوح.

ثانيا: المعالجة الإحصائية المستخدمة:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.

الاستجابة	المتوسط المرجح	الاتجاه العام
أوافق	من 1 الى 1.74	الموافقة
لا أوافق	من 1.75 الى 2.49	عدم الموافقة
محايد	من 2.5 الى 3.24	المحايدة
اوافق بشدة	من 3.25 الى 4	الموافقة بشدة

وعليه سوف نستخدم المتوسط المرجح لإجابات الجمهور على الأسئلة باستخدام مقياس ليكرت الرباعي بغرض معرفة اتجاه آراء المستجيبين.

رابعاً: عرض النتائج ومناقشتها:

جدول رقم (2) المحور الأول: الأسئلة الخاصة بالعينة.

الأسئلة المغلقة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%				
تفعل وسائل الرقابة الداخلية بالمؤسسة بشكل كامل	4	4	2	0	3.20	0.788	2	أوافق وأوافق بشدة
	% 40	%40	%20	%0				
الرقابة الداخلية لها دور فعال في تنظيم العمل والنهوض به داخل المؤسسة	9	1	0	0	3.90	0.316	1	أوافق بشدة
	%90	%10	%0	%0				
ادخال نظام الحضور والانصراف الالكتروني أثر على الجدية بالحضور	5	2	1	2	3.00	1.247	4	لا أوافق
	%50	%20	%10	%20				
تم تفعيل أساليب رقابية جديدة بالمؤسسة خلال الأشهر الثلاثة الماضية	0	3	1	6	1.70	0.948	10	لا أوافق
	%0	%30	%10	%60				
هناك ربط واضح بين تقدم العمل وتنفيذ أسس الرقابة الداخلية بالمؤسسة	3	6	0	1	3.10	0.875	3	محايد
	%30	%60	%0	%10				
صندوق الشكاوى والاقتراحات والعمل مفعل لدى المؤسسة وليس شكلي فقط	0	2	1	7	1.50	0.849	11	لا أوافق
	%0	%20	%10	%70				
الموظفين في المؤسسة يعملون على تقدم العمل دون النظر الى الوسائل الرقابية	1	1	4	4	1.90	0.994	9	محايد ولا أوافق
	%10	%10	%40	%40				
تتقبل المؤسسة كل جديد من طرائق الرقابة دون تذمر	0	2	6	2	2.00	0.666	8	أوافق ومحايد
	%0	%20	%60	%20				
وجود وجهة رقابية منفصلة داخل المؤسسة تؤثر على بالسلب على رئيس العمل	1	5	0	4	2.30	1.159	7	أوافق
	%10	%50	%0	%40				
ينشغل الموظف داخل المؤسسة	2	1	2	5	2.00	1.247	8	لا

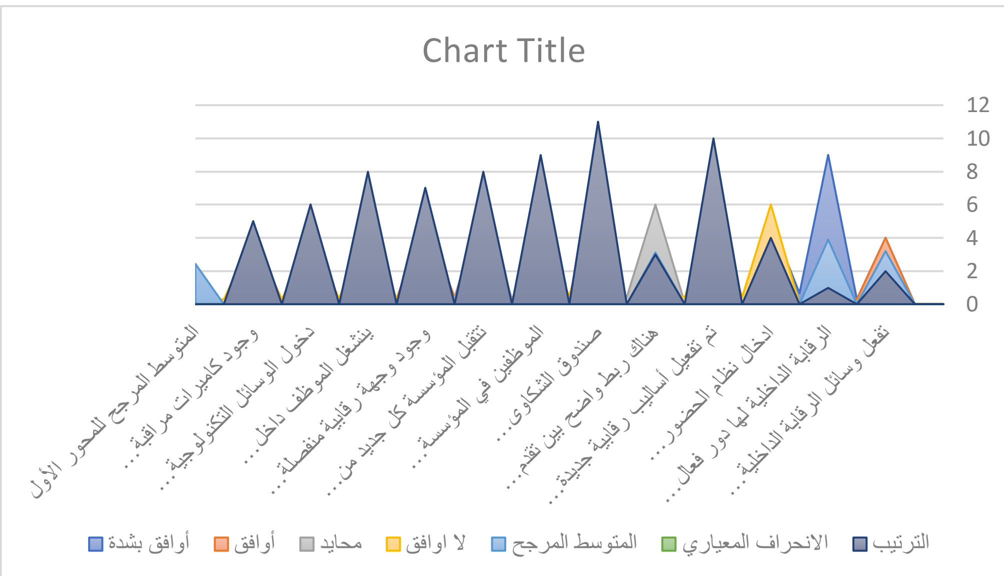
بإعداد طرق ووسائل رقابية لتحقيق التقدم	%20	%10	%20	%50				أوافق
دخول الوسائل التكنولوجية بالمؤسسة أثر على أداء الموظفين بالإيجاب	3	2	1	4	2.40	1.349	6	لا أوافق
	%30	%20	%10	%40				
وجود كاميرات مراقبة وطرق ملاحظة داخل المؤسسة وسيلة نافعة لسير العمل	3	3	0	4	2.50	1.354	5	لا أوافق
	%30	%30	%0	%40				
المتوسط المرجح للمحور الأول					2.45			لا أوافق

باستقراء الجدول السابق (2) يتضح ما يلي:

أن الفقرة رقم (2) " الرقابة الداخلية لها دور فعال في تنظيم العمل والنهوض به داخل المؤسسة " جاءت في الترتيب الأول من الفقرات بين مجموع الفقرات 12 بأعلى متوسط 3.90، في حين جاءت الفقرة رقم (1) في الترتيب الثاني بمتوسط 3.20، وان الفقرة رقم (5) في الترتيب الثالث بمتوسط 3.10، والفقرة رقم (3) جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط 3.00، والفقرة رقم (2) عشر جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط 2.50، في حين جاءت الفقرة رقم (11) في الترتيب السادس بمتوسط 2.40، والفقرة رقم (9) جاءت في الترتيب السابع بمتوسط 2.30، في حين تساوى المتوسط في الفقرتين رقم (8) و(10) بمعدل 2.00، اما في الفقرة رقم (7) جاءت في الترتيب التاسع بقيمة 1.90، اما الفقرة رقم (4) جاءت في الترتيب العاشر بقيمة 1.70، اما الفقرة رقم (6) جاءت في الترتيب الحادي عشر بقيمة 1.50.

وجاء المتوسط للمحور الأول الخاص بالأسئلة المغلقة 2.45 والذي يمثل في ميزان تقديرات مقياس ليكرت الرباعي: "لا أوافق".

وفي التالي مخطط تفصيلي للنسب:



جدول رقم (3) المحور الثاني: الأسئلة الخاصة بالعينة (المفتوحة).

م	السؤال	نعم	لا	التكرار	الاتجاه العام
		%	%		
1	من وجهة نظرك لو طبقت القوانين الصارمة على التقصير داخل المؤسسة بناء على ما تثبته أساليب الرقابة المعتمدة بالمؤسسة سيكون هذا مرضي ام لا؟ لماذا؟	10	0	10	الرضا
		%100	%0		
2	هل لديك اقتراح بشأن تطوير الرقابة الداخلية بالمؤسسة؟	10	0	10	يوجد
		%100	%0		

ويتبين من خلال الجدول السابق ان الاتجاه العام للإجابات العينة على الاستبيان هو الرضا وانه يوجد اقتراح للتطوير.

حيث كانت الإجابات بالرضا في الفقرة الأولى للعينة المكونة من 10 أشخاص وهي كالتالي:

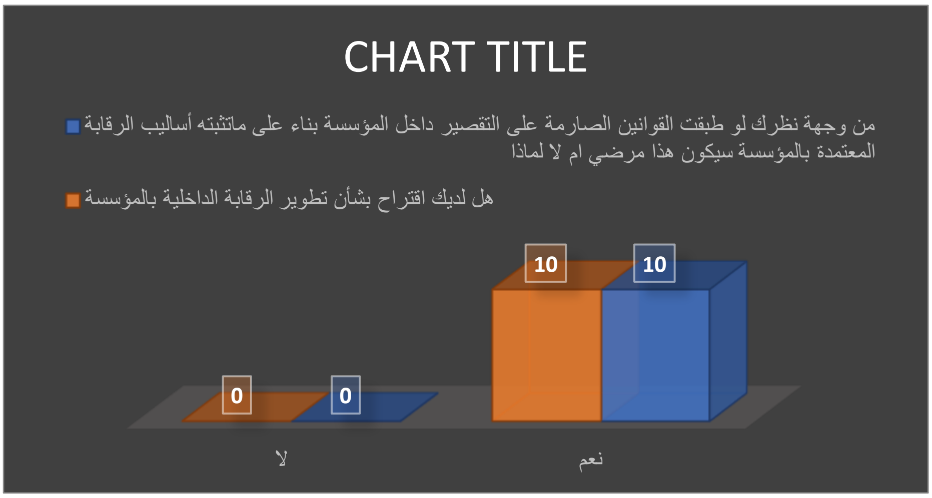
1. مرضي- لأن كل موظف سيأخذ استحقاقه فالمعترض يعاقب وبذلك يضطر للالتزام بالقوانين والقواعد والأنظمة
2. مرضي- لان تطبيق القوانين على الجميع بالعدل أساس التقديم الأفضل للخدمات
3. مرضي- ولكن ان يكون تطبيق القوانين على معرفة ودراية وفهم للقوانين وليس مجرد ابداء رأي واستغلال المنصب.
4. مرضي- لان تطبيق القوانين يحقق النجاح في العمل لضرورة وجود مبدأ الثواب والعقاب.
5. بالتأكيد لو طبقت سيكون لها أثر جيد ولكن لن تكون تلك القوانين مرضية للموظف الذي لا يريد أنه يعمل او يلتزم بالحضور وكذلك قد تكون مرضية للإدارة إذا ما ارادت تحسين نوع الخدمة المقدمة والارتقاء بالواقع.
6. نعم صحيح لو طبقت بالشكل الصحيح دون تمييز واستثناءات سيكون كافي.
7. سيكون مرضي بنسبة تحد من التقصير داخل المؤسسة كلون المتابعة والرقابة ومحاسبة المقصرين وفق تعليمات وضوابط السلوك المهني.
8. نعم- إذا طبقت القوانين بشكل صارم سيقوم عمل المؤسسة بشكل صحيح وقوي أمام الجهات الرقابية مما يزيد ثقة الموظف في نفسه وعمله.
9. نعم- سيكون مرضي لكون القوانين الصارمة تعطي لكل موظف استحقاقه فالمقصر يعاقب والموظف والملتزم والمجد يكرم للتحفيز.
10. نعم- يكون مرضي في حال طبق على الموظفين المقصرين في عملهم وتواجدهم.

اما بالنسبة للإجابات بالفقرة الثانية من الأسئلة وهي الاقتراحات فكانت كالتالي:

- تزويد الرقابة بكافة القوانين والتعليمات التي تزيد من مستواها واشراك الرقيب في الدورات لتطوير القدرات والامكانيات.
- تقديم كتب تشجيع للموظف الملتزم بأداء عمله، عمل لجان فرعية في كل قسم لتقييم ومتابعة الموظفين.
- يجب ان يكون موظف الرقابة الداخلية لديه خبرة لا تقل عن سنة في العمل الحسابي وقسم الحسابات تحديدا حتى يكون رأيه مستند على خبرة سابقة.

- تطبيق مبدأ الثواب والعقاب يكافأ كل من ينجز عمله بأتم وجه (التقييم على أساس العمل) ويعاقب كل مقصر.
- توحيد الجهة الرقابية الداخلية والخارجية، فك ارتباط الرقابة الداخلية بالإدارة لتكون حرة في عملها وتعضيدها بتشريع قوانين تنظم عملها وصلاحيتها، وضع عقوبات انضباطية تناسب المخالفة الإدارية وعقوبة جزائية تناسب الفعل الجرمي إذا ما وقع الاختلاس.
- يكون منتسب الرقابة صاحب خبرة ودراية تامة وملم بكل التفاصيل، يكون مستقل عن كل الميول والاتجاهات والتيارات، يكون له صلاحية او سلطة او إمكانية التغيير، عدم تدخل أي جهة سياسية او جزئية ضاغطة.
- المتابعة المركزية من قبل الجهات العليا لمراقبة أداء ونشاط موظف الرقابة الداخلية داخل المؤسسة، شمول موظفي أقسام وشعب الرقابة الداخلية بالدورات التطويرية والتأهيلية لتنمية مهاراتهم، التحديث المستمر لإجراءات الرقابة الداخلية لتتلاءم مع حجم النشاط وتوسعه.
- تغيير الصحيح والواضع للقوانين وتحديدها وفق السياق لعدم جعلها مرنة أكثر من اللازم من اجل استغلالها او التحايل عليها.
- عدم التدخل في عمل الرقابة لكونه يعيق العمل في داخل المؤسسة لكشف الأخطاء المالية والإدارية، تطوير الرقابة أي اشراك موظف الرقابة في دورات وندوات تزيد من معلوماته.
- تطوير الرقابة الداخلية او تطوير عمل المؤسسات داخليا يكون بفعل تأثيرات الحكومة المحلية على عمل المؤسسة.

وفيما يلي مخطط تفصيلي لإجابات الفقرتين السابقتين:



نتائج ملحق البحث التطبيقي

مع تقدم العصر أصبح استخدام الأساليب اليدوية في الرقابة غير مناسب بسبب عدم إمكانية حفظ المعلومات أو إمكانية استرجاعها حيث يكون كم البيانات كبير ، كما أن الطرق القديمة لا يمكن من خلالها استخدام الاحصائيات والأسلوب الرياضي في تحليل البيانات والذي يعتبر أساس الرقابة .
لابد من موافقة الثورة التكنولوجية والتعامل معها والذي يعود بالنفع على المؤسسات الحكومية ويضمن استمرار المؤسسات في التقدم وتحقيق أفضل النتائج وأجود الخدمات.
وتعتبر الرقابة الإدارية والمالية هي التقييم الذي يوضح قوة الأليات وضعفها والتي تعتمد عليه المؤسسة حيث يتم تحسين خدمات المؤسسة وأنشطتها مما يزيد من قوة أداء الأدارة الذي يخضع للرقابة الداخلية.
ولابد من وجود الرقابة المستمرة حتى يمكن اكتشاف المشكلات وعلاجها بسرعة قبل أن تتفاقم كما تساعد في القضاء على المخالفات وتقليل أي حالات غش وذلك بشرط أن يتم تنفيذها مما يوفر تحقيق **أهداف المؤسسة من خلال الرقابة.**
أن استخدام الوسائل الحديثة للمعلومات والتكنولوجيا في الرقابة الداخلية هو من أساسيات الإصلاح الإداري والمالي في المؤسسة.

توصيات البحث التطبيقي:

1. من الضروري الاستفادة من التقدم الهائل في أنظمة الحاسوب في مجال العمل والرقابة الداخلية مما يحقق المزايا اللازمة في تطوير إجراءات العمل وتطويره بشكل مستمر.
2. لابد من الغاء استخدام الأنظمة المحاسبية اليدوية والقديمة وتطويرها باستخدام الحاسوب والاعتماد عليه بشكل رئيسي بحيث يمكننا من الاستفادة من مزايا التقدم العلمي في سرعة إتمام المحاسبة والحصول على التقارير بدقة وتوفير كم كبير من التقارير والبيانات.
3. توعية الجميع بتدقيق الحاسوب واستخدام الحاسوب في توفير البيانات الهائلة في مجال الرقابة المتوفرة بالحاسوب.
4. العمل على تحسين الرقابة الداخلية في المؤسسة وتطويرها من أجل رفع كفاءة الموظفين من خلال استخدام التقنيات الحديثة والاهتمام لتأهيل الموظفين بشكل علمي مستمر ليتم استخدام أحدث وسائل التكنولوجيا حتى يتم رفع خبرات الموظفين العملية والعلمية ، وبالتالي متابعة الجديد في العمل الالكتروني ليتم الاستفادة من كل جديد.
5. لابد من توفير الأمن والسلامة خلال الرقابة الداخلية لأي شخص وحمايته من أي أخطار فيتم الأخذ في الاعتبار تأمين البرامج والأجهزة وحمايتها من التلف أو السرقة خلال إجراء الرقابة الداخلية.

المراجع:

1- أبو بكر، مصطفى محمود. التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة،481،2000.

2- أبو ناعم، عبد الحميد. الإدارة الإستراتيجية (إعداد المدير الاستراتيجي)، الطبعة الثانية، دار الثقافة العربية المتبديان ، القاهرة، 1993، 504.

3- الدوري، زكريا مطلك. الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات دراسية، عمان دار اليازوري، 2005، 399.

4- الرويتع ، متعب. البيز، خالد. العشوائية تغلف استثمارات الشركات السعودية ،جريدة الرياض، العدد2005،13452،www.alriyadh.com)).

5- السيد، إسماعيل محمد. الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998،30.

6-العارف، ناديا. الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، 439.

7-العقاد، أيمن. محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، معهد التنمية الإدارية ،دمشق،2005، 62.

8-القطامين، أحمد عطا الله. الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي ، عمان، 2002، 295.

9-الماضي، محمد المحمدي. السياسات الإدارية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح2003، 398.

10-بدر، حامد رمضان. الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994، 312.

11- جونز، جاريث. هيل، شارلز. الإدارة الإستراتيجية، ترجمة رفاعي، محمد رفاعي. عبد المتعال ، محمد سيد أحمد، الطبعة الرابعة، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض -المملكة العربية السعودية، 2001، 770.

12-خبراء بمبك، المشرف العلمي عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإستراتيجية: المبادىء والأدوات، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، القاهرة:مركز الخبرات المهنية للإدارة - خبراء بمبك، 2004، 10.

13-زاهر، بسام. مدخل مقترح لرفع كفاءة وفاعلية نظم توكيد الجودة (منظور إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المصرية لقطاع الأعمال العام الحاصلة على شهادة الايزو 9001)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2002، 20.

14-كينيث، كوك.. استراتيجية التخطيط في المنشآت الصغيرة ،ترجمة بيت الأفكار الدولية، الرياض، 2003، 18.

15-ماهر، أحمد. دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، 1996، 399.

16-ياسين، سعد غالب. الإدارة الإستراتيجية، (دار اليازوري العلمية)، الرياض، المملكة السعودية، 209،1998.

JAUCH-17، L.R. JLUECK، W.F."Business policy and Strategic Management" 5th.ed, -Mc Graw-Hill. Editions New York, 1998,201

JOHNSON, G.SHOLES, K."Exploring Corporate Strategy: Text and -18 .cases",3rd.ed New York, 1993,203

SAMUEL, C. PETE, P. "The Strategic Management", Process',3rd.ed, -19 .Mc Graw-Hill New York, 1997, 139

20- شيتور، علي، مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي بسكرة) ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص فحص محاسبي، 2014.

21- التهامي، طواهر محمد التهامي, صديقي مسعود، المراجعة والتدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .2003.

22- الطحان، محمد أبو العلاء ، آمال محمد كمال ابراهيم ، الرقابة الداخلية والمراجعة في الأجهزة الحكومية ، جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، 1998.

23- محمود، مصطفى بكار ، الرقابة الداخلية واقعيتها ومجالات دعمها ، الدار الأكاديمية للطباعة والتألف والترجمة والنشر ، طرابلس، 2007 م.

24- حليمي، نبيل، تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية للتحصيل بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماستر اكاديمي ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر، 2016.

25- ميلود، عزوز ، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، . جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة، الجزائر، 200.

26- صغيري، هاجر ، تقييم نظام الرقابة الداخلية، دراسة حالة تحليلية لعينة من البنوك التجارية لولاية ورقلة،. جامعة ورقلة، الجزائر، 2010.

فهرس

Abstract... 2
مقدمة.. 3
الفصل الأول : إدارة الأعمال .. مدخل نظري.. 4
المبحث الأول : ادارة الأعمال " تعريف وأهمية " 4
المبحث الثاني : هل ادارة الأعمال علم، أم فن؟ 10
المبحث الثالث:علاقة ادارة الأعمال بالعلوم الأخرى... 13
المبحث الرابع مجالات ادارة الأعمال 16
الفصل الثاني : تطور علم إدارة الأعمال والمدارس الإدارية.............................. 19
المبحث الأول الفكر التقليدي : مدرسة الإدارة العلمية.. 20
المبحث الثاني الفكر التقليدي الحديث...28
المبحث الثالث : علم إدارة الأعمال.. 31
نموذج تطبيقي ادارة الأعمال ودورها في سير العمل بالمؤسسات الحكومية "تطبيق على مؤسسة صحية عراقية 36
إجراءات الدراسة.. 36
رابعاً: عرض النتائج ومناقشتها.. 41
نتائج ملحق البحث التطبيقي... 45
توصيات البحث التطبيقي...46
المراجع...47